



*“A Dimensão Ética na Gestão Financeira: a sua importância para a definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar”*

## **Dedicatória**

Aos que diariamente protegem os seus filhos!

Aos que dão sem exigir!

Aos que perdoam!

A Ti!

## **Agradecimentos**

*“Todo o trabalho tem em si mesmo a sua misteriosa recompensa.”*

Lerberghe

Muitos foram aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho. E no temor de me esquecer de nomear alguém, ficam aqui os meus profundos agradecimentos a todos os intervenientes. Seus nomes ficam no anonimato, mas o seu contributo aqui se encontra espelhado.

Muito obrigado!

## **Índice Geral**

Dedicatória .....	i
Agradecimentos.....	ii
Índice Geral .....	iii
Índice de Gráficos.....	v
Índice de Quadros.....	vi
Lista de Acrónimos e Abreviaturas.....	vii
Lista de Acrónimos e Abreviaturas.....	vii
Resumo .....	viii
Abstract .....	ix
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Enquadramento e Justificação do Tema.....	1
1.2. Delimitação do Estudo e Objectivos da Investigação.....	1
1.3. Questão Fundamental .....	1
1.4. Estrutura do Trabalho .....	2
PARTE I.....	3
CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ÉTICA.....	3
2.1. Passado e actualidade: a evolução da ética até aos nossos dias .....	3
2.2. A dimensão ética na gestão.....	5
2.3. A ética no Exército: constância, adaptação e mudança .....	8
CAPÍTULO 3 – O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E O DESAFIO DA MUDANÇA.....	11
3.1. Gestão Pública e Gestão Privada: pontos de encontro e objectivos .....	11
3.2. O Oficial de Administração Militar: a função de administrador do Exército.....	14
PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....	18
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	18
4.1. Métodos de recolha e tratamento da informação .....	18
4.2. Caracterização dos interlocutores dos inquéritos por entrevista .....	18
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	22

5.1. Perfil de competências do Oficial de Administração Militar .....	22
5.1.1. A Academia Militar como escola de formação.....	22
5.1.2. A evolução ética dos Oficiais de Administração Militar.....	23
5.1.3. A relação: competências e ética profissional .....	24
5.1.4. A ética e a definição do perfil de competências .....	25
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	36
6.1. Conclusões.....	36
6.2. Recomendações.....	37
6.3. Limitações da investigação .....	37
6.4. Desafios para futuras investigações .....	37
BIBLIOGRAFIA.....	38
APÊNDICES .....	43
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos oficiais de Administração Militar .....	44
APÊNDICE B – Entrevista.....	48
APÊNDICE C – Entrevista.....	50
APÊNDICE D – Entrevista.....	52
APÊNDICE E – Entrevista.....	53
APÊNDICE F – Entrevista .....	55
APÊNDICE G – Entrevista .....	56
APÊNDICE H – Entrevista.....	57
APÊNDICE I – Entrevista .....	59
APÊNDICE J – Análise das entrevistas aplicadas .....	60
APÊNDICE L – Competências do oficial do Exército Português.....	62
APÊNDICE M – Relação dos oficiais de Administração Militar .....	66

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. – Valores éticos relevantes no desempenho das funções, transmitidos pela AM.	23
Gráfico 2. – Valores éticos relevantes para a vida profissional, transmitidos pela AM.....	23
Gráfico 3. – Princípios éticos mais importantes no desempenho das funções. ....	24
Gráfico 4. – Princípios éticos mais importantes no desempenho das funções na área financeira.....	25
Gráfico 5. – Código de ética específico para os oficiais de AdMil na área financeira. ....	25
Gráfico 6. – Variação dos valores éticos de acordo com as funções desempenhadas.....	26
Gráfico 7. – Substituição do código de ética pelas virtudes militares. ....	26
Gráfico 8. – Virtudes militares mais importantes no desempenho das funções na área financeira.....	27

## **Índice de Quadros**

Quadro J.1. – Resumo da análise das entrevistas .....	61
Quadro L.1. – Competências do Oficial do Exército Português .....	65
Quadro M.1. – Relação dos oficiais de Administração Militar, no activo, em 2010 .....	66

## **Lista de Acrónimos e Abreviaturas**

AdMil – Administração Militar

Alf – Alferes

AM – Academia Militar

BAM – Batalhão de Administração Militar

Cap – Capitão

CCP – Código dos Contratos Públicos

CEME – Chefe de Estado-Maior do Exército

CFG – Comando das Forças Gerais

CFin – Centro de Finanças

CFT – Comando das Forças Terrestres

CmdLog – Comando da Logística

CRP – Constituição da República Portuguesa

DFin – Direcção de Finanças

EPAM – Escola Prática de Administração Militar

EPS – Escola Prática dos Serviços

Maj - Major

MGen – Major-General

MM – Manutenção Militar

OGFE – Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

QP – Quadro Permanente

RGSUE – Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército

ROC – Revisor Oficial de Contas

SecLog – Secção Logística

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SSF – Subsecção Financeira

TCor – Tenente-Coronel

TOC – Técnico Oficial de Contas

U/E/O – Unidade/Estabelecimento/Órgão



## **Resumo**

Numa actualidade em que a competitividade exige às empresas maior eficácia e eficiência, e em que a crise parece abranger todos os sectores, notícias de empresas a fechar e temas como a ética e a conduta dos trabalhadores dessas empresas são assuntos constantes. Cada vez mais se exigem planos de prevenção da corrupção, conduta profissional, ética e responsabilidade por parte de quem gere, essencialmente, os dinheiros públicos, ou seja, os recursos financeiros do Estado. Sendo o Exército uma parte integrante do Estado, no qual uma parcela do Orçamento de Estado lhe é destinada, é de todo importante que este utilize os recursos financeiros de forma eficiente e eficaz. Tendo os responsáveis pela gestão desses recursos uma formação nesta instituição, o Exército, dotada de valores, princípios e regras, terá ou não sentido falar em ética, conduta profissional e planos de prevenção da corrupção?

Com esta investigação pretende-se averiguar a dimensão ética na gestão financeira, ou seja, qual a sua importância para a definição do perfil de competências do oficial de Administração Militar. Este trabalho assenta em pesquisas bibliográficas, desde livros, revistas, artigos e legislação, e na análise de entrevistas e inquéritos aplicados aos oficiais de Administração Militar. Os resultados aqui apresentados baseiam-se na opinião dos oficiais inquiridos. Para o desempenho das funções na gestão dos recursos financeiros do Exército, o oficial deve ser portador de valores como integridade, responsabilidade, honestidade, além de se fazer acompanhar de elevados níveis de competência, de forma a responder às exigências das diversas funções. Assim, para fazer face aos desafios actuais e futuros da instituição, a formação contínua e a constante actualização devem ser prioridade dos oficiais de Administração Militar.

**Palavras-chave:** ÉTICA; MORAL; COMPETÊNCIAS; GESTÃO FINANCEIRA; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

## **Abstract**

Nowadays constant competitiveness requires companies to become more effective and efficient, and ethics, along with labourer's conduct, became a main issue. The need for creating plans to prevent corruption, to enhance professional conduct and ethics and to increase the responsibility of those who run public money - i.e. the financial resources of the State - is greater than ever. Being the Army a part of the State which is entitled a portion of the State's budget it is of utmost importance that the Army makes use of its financial resources efficiently and effectively. Once the people in charge of managing the Army's financial resources are trained inside the Army institution (with its rules, values and principles), would it make sense to talk about plans to prevent corruption, professional conduct and ethics?

This study's aim is to research the ethical dimension of financial management, i.e. its importance in the definition of the skills' profile of the Military Administration officer. It is a study based upon bibliographic research from books, magazines, articles and legislation, and also based upon the analysis of interviews and surveys to Military Administration officers. The results are therefore based on the opinion of those officers. In order to perform its tasks well, the Military Administration officer must possess values such as integrity, responsibility and honesty, and must always show high levels of competence, in order to respond to the necessary requirements. Thus, to meet both current and future challenges inside the military institution, continuous training and constant updating must be a priority for Military Administration officers.

**Keywords:** ETHICS; MORAL; SKILLS; FINANCIAL MANAGEMENT; PUBLIC ADMINISTRATION.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento e Justificação do Tema**

Numa fase em que a actual crise financeira afecta todos os ramos da sociedade, torna-se necessário que as pessoas repensem as suas atitudes. Temas relacionados com a ética são frequentes, nos quais se questionam a irresponsabilidade, a falta de cidadania e de valores. O problema da crise não se transforma somente num corolário económico-financeiro, mas no dos valores éticos pelos quais se deve reger a sociedade no seu todo.

O presente trabalho aborda a temática da dimensão ética no desempenho das funções do oficial de Administração Militar no âmbito da gestão dos recursos financeiros do Exército. Torna-se importante analisar esta questão num ambiente cujas características assentam em determinados valores, regras e comportamentos éticos, visto que, a instituição militar ao interagir com a sociedade absorve o que nela existe. Exigindo a sociedade maior eficácia e eficiência e, sendo cada vez mais rigorosa para com os gestores públicos, também essa exigência se aplica aos oficiais de Administração Militar que, apesar da condição e de todos os códigos, regras e legislação pela qual se guiam, por vezes, é colocada em causa a sua competência e valores.

### **1.2. Delimitação do Estudo e Objectivos da Investigação**

Este estudo restringe-se aos oficiais de Administração Militar, no activo, que desempenham ou desempenharam funções na área financeira, sendo o seu contributo baseado na experiência adquirida ao longo da carreira.

Neste trabalho far-se-á uma aplicação ao perfil de competências específicas que o oficial de Administração Militar deve adquirir para um desempenho de excelência na gestão dos recursos financeiros do Exército, tentando contribuir assim para a definição desta especialidade no perfil geral do oficial, sendo este assente em princípios éticos e valores. Pretende-se avaliar a importância da existência de um código de ética para o oficial de Administração Militar, relativamente à gestão financeira no Exército, na determinação do perfil de competências necessárias para o seu desempenho nessas mesmas funções.

### **1.3. Questão Fundamental**

Este trabalho visa determinar o perfil de competências específicas que o oficial de Administração Militar deve possuir para o desempenho das suas funções como gestor financeiro do Exército, tendo por base valores e princípios éticos essenciais ao bom funcionamento da instituição.

A questão central: “Qual a importância da ética na definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar, no desempenho das funções na área financeira?”.

Para ajudar na resposta à questão central adoptaram-se algumas questões derivadas:

- Será que a Academia Militar incute nos seus futuros oficiais valores essenciais para o desempenho das suas funções no futuro?
- Será necessário a existência de um código de ética específico para o oficial de Administração Militar, no desempenho na área financeira?
- Os valores éticos devem variar de acordo com as funções a desempenhar?
- As competências fornecidas pela Academia Militar coadunam-se com as funções a desempenhar?

No final do trabalho propõe-se verificar as seguintes hipóteses:

- A Academia Militar forma os seus oficiais, tendo por base valores e princípios essenciais ao desempenho das suas funções.
- É necessário a existência de um código de ética específico para orientar os oficiais de Administração Militar nas funções da área financeira.
- Os valores éticos devem variar de acordo com as funções a desempenhar.
- A Academia Militar forma os seus oficiais com competências técnicas de acordo com as funções futuras.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O trabalho que se segue assenta, inicialmente, num enquadramento teórico, passa pelo trabalho de campo e culmina com a apresentação e análise dos resultados, seguido da conclusão final do trabalho.

No enquadramento teórico faz-se uma pequena revisão da evolução do conceito de ética, desde o seu surgimento até aos nossos dias, e aborda-se a temática das competências de um gestor, onde se faz uma alusão a conceitos da administração pública e privada. No trabalho de campo elaboram-se e aplicam-se as entrevistas e os inquéritos. Por fim, recolhem-se os dados, procede-se à sua análise e exposição, e termina com as conclusões da investigação.

## **PARTE I**

### **CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ÉTICA**

#### **2.1. Passado e actualidade: a evolução da ética até aos nossos dias**

*“O juízo da consciência é pronunciado antes de agirmos, mas repete-se também depois, quando podemos avaliar se seguimos ou não a voz da consciência.”*

*Juan Luis Lorda*

A temática da ética atravessa séculos. Ao longo dos tempos muitos foram os que se debruçaram sobre os conceitos de ética, moral, virtudes, deontologia, desde Sócrates a S. Tomás de Aquino, de Aristóteles a Maquiavel, de Kant a Adam Smith. Ainda hoje, esta temática é abordada nas escolas, nas universidades, nas organizações, nas diversas áreas do saber, e surge, frequentemente, nos nossos meios de comunicação.

A ética pressupõe uma concepção coerente e pessoal da vida, em que o homem actua de forma livre e de acordo com a sua consciência, sendo a justiça, a harmonia social e o autodomínio, desejos e ideais que cada um deve procurar continuamente/constantemente. Mas, quando se fala em ética, conceitos como moral, virtudes, princípios e deontologia surgem naturalmente, pois encontram-se relacionados entre si. Apesar dessa relação muitos autores fazem a sua distinção. Deste modo, vai se proceder à sua definição e, depois, estabelecer-se a relação entre eles.

A palavra ética, do grego “*ethos*” e do latim “*ethica*”, ao longo dos tempos teve vários significados. Designou a morada dos animais e a dos homens, a atitude psíquica do homem, a atitude moral ou estado de espírito, o carácter ou modo de ser, e ainda, o perfil de valores de uma sociedade ou visão do mundo. Actualmente, numa definição muito breve de dicionário<sup>1</sup>, a ética define a parte da Filosofia que estuda os fundamentos da moral, ou, o conjunto de regras de conduta. Muitas são as definições hoje adoptadas por vários autores. Para Cupertino<sup>2</sup> a ética é definida como o conjunto de prescrições aceites numa época e numa determinada instituição, orientadas no sentido de assegurar à respectiva instituição um funcionamento eficiente, digno e honroso. Ainda a define como sendo a ciência que estuda as leis ideais da verdade moral, fixa as regras adequadas à orientação da vida e procura definir, na prática, os deveres aplicáveis às diversas situações da vida e da profissão em harmonia com as várias situações. Na opinião de Vásquez<sup>3</sup> a ética é “a teoria

---

<sup>1</sup>Dicionário Priberam de Língua Portuguesa.

<sup>2</sup>CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.ª Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa.

<sup>3</sup>VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez (1995). *Ética*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, p.12.

ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Na perspectiva de Melo<sup>4</sup> a ética pode ser considerada como “a teoria sobre a prática moral, uma reflexão teórica que analisa e critica os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral”.

A palavra moral, do latim “mos-moris”, refere-se aos costumes. Entenda-se por costumes o conjunto das práticas correntes ou habituais numa determinada época e de uma dada sociedade. Cupertino<sup>5</sup> define a moral como sendo “a ciência normativa que estabelece as leis da actividade livre do homem, às quais a vontade se deve submeter e, por isso, segundo as quais o homem deve conformar as suas acções para poder realizar o bem e, deste modo, viver em conformidade com a sua natureza humana e o seu fim último.” Segundo uma definição do dicionário<sup>6</sup> define-se moral como, correcto, decente, honesto, íntegro, justo, probo, que se procede com justiça e conforme as regras éticas e dos bons costumes, é o conjunto dos princípios e valores morais de conduta do homem. São os bons costumes, o conjunto de regras e princípios que regem determinado grupo.

A palavra virtude, do latim “virtus”, “vis”, etimologicamente significa força, vigor. Esta é definida, por Cupertino<sup>7</sup>, como sendo o “hábito do bem”, uma qualidade permanente que origina uma disposição que estimula a praticar o bem. Pode-se dizer que é a facilidade de praticar o bem, adquirida pelo exercício constante e a inclinação da vontade para o bem. Pela definição que consta no dicionário<sup>8</sup>, virtude é uma disposição constante do espírito que nos impele a exercer o bem e evitar o mal, é o conjunto das boas qualidades morais, uma acção virtuosa, austeridade no viver, a qualidade própria para produzir determinados resultados.

A palavra princípio, do latim “principium”, exprime uma conduta ou um tipo de comportamento. É uma espécie de lei, norma, regra, uma máxima, é o que regula o comportamento ou a acção de alguém, é um preceito moral, a frase ou raciocínio que é base de uma arte, de uma ciência ou de uma teoria. Também significa a educação e instrução, as opiniões, convicções, e as regras ou conhecimentos fundamentais e mais gerais. Estas definições de acordo com o dicionário<sup>9</sup>.

Por deontologia, do grego “deon + logos”, entende-se a ciência ou tratado dos deveres. Esta palavra<sup>10</sup> é relativamente recente, parece ter surgido com Jeremias Bentham. Ao longo dos

---

<sup>4</sup>MELO, Carlos Nuno Gomes e Simões de (2005). “Pensamentos Sobre Ética Individual, Individualismo, Egoísmo, Generosidade e Competição”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 227-236, p.228.

<sup>5</sup>CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.ª Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa, p. I/3.

<sup>6</sup>Dicionário Priberam de Língua Portuguesa

<sup>7</sup>Idem 5, p. V/3.

<sup>8</sup>Idem 6.

<sup>9</sup>Idem 6.

<sup>10</sup>CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.ª Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa, p. I/5.

tempos, a procura por transportar, para o domínio concreto da aplicação, os princípios formulados pela ética, levou a que tais princípios relacionados às mais diversas profissões fossem estruturados e surgisse, assim, a designação de Deontologia. Deste modo, define-se deontologia em dois sentidos, em sentido lato e restrito. Em sentido lato, define-se como sendo a ciência dos deveres do homem em geral, do homem como cidadão e, particularmente, como profissional. Em sentido restrito, define-se como sendo a ciência das regras morais no exercício de uma determinada profissão.

Após a breve definição destes termos, pode-se fazer o resumo relacionando os conceitos. A ética é uma disciplina normativa que tem por objectivo estabelecer os princípios, regras e valores que devem regular a acção humana, tendo em vista a consecução da harmonia e da felicidade. Para algumas filosofias estes princípios, regras e valores tendem a afirmarem-se como "imperativos" da consciência, como valor universal. A ética preocupa-se como os homens devem ser, e não como são, sendo sempre entendido como a autoridade última das suas decisões. A moral é o conjunto de valores, normas, costumes e princípios que uma determinada sociedade ou povo, ao longo dos tempos, foi formando e que os indivíduos tendem a sentir como uma obrigação que lhes é exterior. “A ética também estuda a responsabilidade do acto moral. A decisão de agir numa situação concreta é um problema prático-moral, mas investigar se a pessoa pode escolher entre duas ou mais alternativas e agir de acordo com a sua decisão é um problema teórico-ético, pois verifica a liberdade ou o determinismo ao qual os nossos actos estão sujeitos”<sup>11</sup>. “A relação de interdependência entre a ética e a moral permite-nos afirmar que a ética antecede e finaliza a moral, pois, no momento da aplicação da lei moral, concretiza-se a ética, uma vez que se age em liberdade e responsabilidade”<sup>12</sup>.

## **2.2. A dimensão ética na gestão**

*“Aquele que vive eticamente encontra sempre uma saída, mesmo quando tudo lhe é adverso.”*

*Sören Kierkegaard*

A gestão é o conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficiente e eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidas as metas pré-definidas, através das funções: planejar, organizar, dirigir, e controlar. A gestão, ainda é

---

<sup>11</sup>MELO, Carlos Nuno Gomes e Simões de (2005). “Pensamentos Sobre Ética Individual, Individualismo, Egoísmo, Generosidade e Competição”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 227-236, p. 228.

<sup>12</sup>LEITÃO, Desidério Manuel Vilas (2005). “Ética – Porquê a Ética”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 217-226, p.115.

considerada como “a ciência que estuda as organizações produtivas nas suas decisões, nas suas informações e nas suas previsões, nos seus planos e nas suas estratégias. Estas diversas operações estão todas ligadas à decisão: gerir é decidir”<sup>13</sup>.

Cada vez mais, as organizações são obrigadas a justificar os meios de acção e a finalidade das suas actividades. Desta forma, o estudo da relação entre os recursos empregues e os objectivos visados faz surgir uma preocupação de natureza ética, bem como, a relação com os seus elementos.

“A ética é uma característica presente em qualquer actividade humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social. Qualquer indivíduo possui um sentido ético, uma espécie de “consciência moral”, avaliando e julgando constantemente as suas acções”<sup>14</sup>. A dimensão ética “não é apenas mais um conceito ou perspectiva, mas antes uma condição imanente que decorre da própria ideia e existência do Estado enquanto produção humana”<sup>15</sup>.

Qualquer organização, para que consiga cumprir os seus objectivos, é necessário que todos os seus colaboradores desempenhem as suas funções de forma responsável, correcta, ética.

Aqui, o gestor tem um papel importante, ele tem de “perceber a essência da responsabilidade que tem nas mãos, em função da sua autoridade, sendo por isso importante que actue com ética”<sup>16</sup>. Por vezes, essa actuação é condicionada por determinadas decisões, sendo um teste à capacidade de decisão de acordo com os seus valores e princípios éticos. “As decisões dos responsáveis pelas empresas são muitas vezes tomadas em circunstâncias de grande complexidade e de conflito de interesses ou de valores, sob fortes pressões, em condições de incerteza e na solidão das suas consciências. Nesses momentos, são essenciais critérios e valores claros que ajudem a decidir de acordo com os princípios de uma recta consciência”<sup>17</sup>. A conduta dos gestores tem uma influência decisiva no comportamento ético de todos os membros da organização, e são eles que potenciam o comportamento ético da mesma. “O comportamento ético coaduna-se com uma cultura organizacional de exigência, de qualidade, de elevação, de cumprimento dos

---

<sup>13</sup>BAPTISTA, António Manuel Pereira (2005). *Ética e administração no contexto da modernização da Gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas e no Exército em especial*, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, p.V.

<sup>14</sup>MELO, Carlos Nuno Gomes e Simões de (2005). “Pensamentos Sobre Ética Individual, Individualismo, Egoísmo, Generosidade e Competição”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 227-236, p.227.

<sup>15</sup>SOARES, Luís Miguel Pereira (2008). *A Ética na Administração Pública*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, p.12.

<sup>16</sup>COELHO, Manuela Sarmiento (2004). “A Ética e Gestão”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 1, p. 179-188, p.181.

<sup>17</sup>Código de ética dos empresários e gestores.



compromissos, onde as regras auto-impostas de isenção e imparcialidade originam a uma saudável convivência, que proporciona benefícios para a organização e para a sociedade”<sup>18</sup>.

“A ética e a gestão representam as liberdades individuais no âmbito do trabalho significando auto-rigor, autodisciplina, cumprimento voluntário da palavra dada, assim como a satisfação pelo livre cumprimento do dever na organização”<sup>19</sup>.

“Os valores que caracterizam e informam uma dada sociedade, constituindo o seu fundamento moral, transmite-se para o plano das organizações humanas, condicionando-as e obrigando-as a discernir acerca de quais as suas referências éticas. Mas, é do equilíbrio social e dos seus valores adjacentes que irá emergir uma sociedade orientada, precisamente, por referências éticas, as quais se repercutirão nos seus vários sistemas. A manutenção desta realidade ao nível da administração pública, só ocorrerá com a preservação e desenvolvimento das melhores práticas, para que no decurso das interacções observadas seja possível o discernimento ético referencial. Contudo, administração pública como subsistema da organização humana que é não escapa à dimensão social, e como tal, não obstante o seu papel regulador e interventor no sentido de preservar a moralidade convencionada, deve ser perspectivada em função da sua relação com a sociedade e da evolução dinâmica daquela”<sup>20</sup>. Para se estabelecer uma uniformização de comportamentos dentro da organização, esta estabelece normas de procedimento e de conduta, assente em valores. Da mesma forma, a administração pública, para preservar esses mesmos valores e orientar a conduta do elemento humano, estabelece códigos de ética com vista a regular os procedimentos das diversas actividades. Relacionado com a gestão e a administração dos recursos financeiros encontra-se essa regulamentação, no código deontológico do TOC, código de ética do ROC, código de ética dos empresários e gestores, entre outros. Esta regulamentação não se encontra descontextualizada do “resto do mundo”. Como a globalização é fenómeno enraizado por toda a parte do mundo, em que as interacções entre os diversos países são permanentes, torna-se imprescindível a existência de leis e orientações que as regule, (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico). A preocupação em estabelecer os valores de uma organização é de natureza mundial.

---

<sup>18</sup>COELHO, Manuela Sarmiento (2004). “A Ética e Gestão”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 1, p. 179-188, p.187.

<sup>19</sup>COELHO, Manuela Sarmiento (2004). “A Ética e Gestão”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 1, p. 179-188, p.187.

<sup>20</sup>SOARES, Luís Miguel Pereira (2008). *A Ética na Administração Pública*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, p.51.

### **2.3. A ética no Exército: constância, adaptação e mudança**

*“Não é possível ser bom soldado quando se não é homem de coração e cumpridor do dever.”*

*E. Bartroux*

A Instituição Militar tem as suas origens nos primórdios dos tempos. Inicialmente, a preocupação do Homem passava por defender-se quer de um inimigo humano quer de um animal feroz. Depois, com o desejo da conquista ou a necessidade da defesa, começaram-se a constituir grupos especializados e treinados. Esses grupos, com o passar dos tempos, foram-se aperfeiçoando e diferenciando, deixando de ser constituídos pelo soldado mercenário e passando o militar a defender uma causa, combater pela sua pátria. Mas este sentimento de nacionalidade só se afirma com maior nitidez e intensidade aquando as invasões francesas. O sentimento de nacionalidade e a necessidade de defesa face às invasões napoleónicas contribuíram para o restabelecimento do serviço militar obrigatório e a existência permanente de um exército nacional<sup>21</sup>. Esse exército, com uma estrutura, missão e significado mais ou menos alterados, ainda coexiste actualmente.

Pode-se definir o Exército como sendo “um “corpo” perfeitamente ordenado, em que cada militar funciona como órgão, com uma única e grande finalidade – a ordem, sem a qual não há paz”.<sup>22</sup> O Exército, sendo uma instituição estruturada e hierarquizada, é dotado de disciplina, regras, princípios e valores. “A assimilação destes valores pelo indivíduo contribui para o desenvolvimento do carácter, da auto-confiança e da auto-estima do militar”<sup>23</sup>.

O Exército é uma parte estruturante do Estado Português, como tal, deve responder às necessidades do País e da sociedade.

As evoluções ocorridas no contexto nacional e internacional afectam directa e indirectamente a Instituição Militar, obrigando a uma reestruturação de acordo com as necessidades exigidas, os recursos disponíveis e com os objectivos a alcançar. Actualmente é fundamental a existência de “um Exército moderno, adaptado e adaptável às alterações do ambiente político, estratégico e operacional contemporâneo, atento à evolução científica e tecnológica e adequado à realidade da profissionalização. Um Exército em consonância com os recursos humanos e económicos do País, versátil e disponível. Um Exército apto a satisfazer, no seu âmbito, os compromissos externos do Estado, num quadro de segurança

---

<sup>21</sup>CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.ª Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa.

<sup>22</sup>CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.ª Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa, p. III/3.

<sup>23</sup>(Brinsfield, 1999, p. 46) citado por VENÂNCIO, José Pedro Gonçalves, NOGUEIRA Leonel Carvalho Batista et al (2005). “Os Valores Enquanto Factores de Coesão na Instituição Militar”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 305-311, p.306.

internacional cada vez mais colectiva e cooperativa, e de operações militares predominantemente conjuntas e combinadas. Um Exército igualmente preparado para dar o seu contributo na prevenção e na resposta às novas ameaças, designadamente ao terrorismo transnacional”<sup>24</sup>.

As transformações que o Exército tem vindo a sofrer (Exército de conscrição e profissional, missões internacionais) são norteadas por princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios e compreende um conjunto de medidas cujo objectivo central é a prontidão da força militar, que pretende ser mais flexível, projectável e pronta a ser empenhada.

O factor humano é o elemento mais valioso da Instituição Militar, mas é também o mais complexo, devidos às diversas variáveis que o influenciam. Sendo o indivíduo dotado de valores enquanto membro de uma organização, irá aqui também, de alguma forma, influenciar a Instituição Militar, podendo até levar à alteração dos seus valores. Assim, a Instituição Militar, enquanto organização, atribui elevada importância à adequada integração dos seus elementos, instruindo na formação comportamental a transmissão dos seus valores. Contudo, essa transmissão não é efectuada de forma isolada ou descontextualizada, faz parte de algo muito mais abrangente, que é a Cultura Militar<sup>25</sup>. “A Cultura Militar é um conjunto de valores, tradições, costumes e postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns. Desde sempre pode ser encontrada uma matriz comum a todos os militares relacionada com expectativas comuns relativas a padrões de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever e abnegação e, nos costumes que apoiam esses valores”<sup>26</sup>. No entanto, apesar da persistência e firmeza (constância)<sup>27</sup> da Cultura Militar ao longo dos tempos, esta não é estática, estando em permanente evolução, como possível consequência das alterações na estrutura da organização ou até mesmo no seu sistema de valores, derivado da evolução da sociedade. Essa Cultura Militar aparece expressamente na constituição, leis e regulamentos, nomeadamente, Constituição da República, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Regulamento de Disciplina Militar, Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército, Lei do Serviço Militar, diversos códigos (Código de Honra do cadete da Academia Militar), que regulam e orientam as actividades exercidas no Exército. É esta a base em que o militar se apoia para a orientação da sua conduta e valores éticos. Neles encontra especificado os

---

<sup>24</sup> Lei Orgânica do Exército, Decreto-Lei n.º 61/2006.

<sup>25</sup> VENÂNCIO, José Pedro Gonçalves, NOGUEIRA Leonel Carvalho Batista et al (2005). “Os Valores Enquanto Factores de Coesão na Instituição Militar”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 305-311, p.305.

<sup>26</sup> (Grilo, 2003, p. 8) citado por VENÂNCIO, José Pedro Gonçalves, NOGUEIRA Leonel Carvalho Batista et al (2005). “Os Valores Enquanto Factores de Coesão na Instituição Militar”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 305-311, p.308.

<sup>27</sup> Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.

seus deveres<sup>28</sup>, obrigações, direitos, punições e recompensas. A aceitação do compromisso com a instituição é feita em cerimónia pública, na qual, presta juramento de bandeira perante a Bandeira Nacional, “Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida”.<sup>29</sup>

Entre o militar e a instituição estabelece-se uma interacção, em que ambos se influenciam, a Instituição Militar com os seus valores e princípios, e o militar como resultado de uma sociedade em constante evolução.

---

<sup>28</sup>Regulamento de Disciplina Militar, Lei Orgânica n.º 2/2009.

<sup>29</sup>Estatuto do Militares das Forças Armadas (EMFAR), Art.º 7.º Juramento de Bandeira.

## **CAPÍTULO 3 – O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E O DESAFIO DA MUDANÇA**

### **3.1. Gestão Pública e Gestão Privada: pontos de encontro e objectivos**

*“Quanto maior é o conhecimento da lei, menor é a desculpa do pecado.”*

*Santo Agostinho*

Quando se fala em Administração Pública, tem-se presente todo um conjunto de necessidades colectivas, cuja satisfação da colectividade é assumida como tarefa fundamental, através de serviços por esta organizados e sustentados<sup>30</sup>. Segundo Soares, a Administração Pública é uma “estrutura operativa que leva a cabo os fins do Estado, tendo em vista a prossecução do interesse público e a regulação das práticas resultantes da actividade humana, de acordo com certos desígnios”<sup>31</sup>. Para garantir a eficiente prossecução do interesse público, é necessário uma adequada gestão. Deste modo, pode-se considerar a gestão como sendo, o conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficiente e eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidas as metas pré-definidas, através das funções: planear, organizar, dirigir, e controlar<sup>32</sup>.

As necessidades colectivas da esfera privativa da Administração Pública podem-se resumir a três espécies fundamentais: segurança, cultura e bem-estar. Ficando excluída do âmbito administrativo, na sua maior parte, a necessidade colectiva da realização de justiça. A estas necessidades colectivas que se encontram na esfera administrativa e dão origem ao conjunto, vasto e complexo, de actividades e organismos costuma-se chamar Administração Pública.

A expressão Administração Pública, em linguagem corrente utiliza-se em dois os sentidos: orgânico e material ou funcional. Em sentido orgânico significa o “conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, e demais entidades públicas que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar”<sup>33</sup>. Em sentido material ou funcional pode ser definida como a “actividade típica dos serviços e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da comunidade, com vista a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de

<sup>30</sup> Administração Pública e Privada.

<sup>31</sup> SOARES, Luís Miguel Pereira (2008). *A Ética na Administração Pública*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, p.15.

<sup>32</sup> BAPTISTA, António Manuel Pereira (2005). *Ética e administração no contexto da modernização da Gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas e no Exército em especial*, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, p.V.

<sup>33</sup> Regulamento de Disciplina Militar, Lei Orgânica n.º 2/2009.

segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes”<sup>34</sup>.

A Administração Pública e a Administração Privada, apesar de serem ambas administração, distinguem-se, no entanto, pelo objecto que incidem, pelo fim que visam prosseguir e pelos meios que utilizam.

A Administração Pública incide sobre as necessidades colectivas assumidas como tarefa e responsabilidade própria da colectividade. Visa a prossecução do interesse público: sendo este o único fim que as entidades públicas e os serviços públicos podem legitimamente prosseguir. E traduz-se na satisfação de necessidades colectivas, e realiza, em todas as circunstâncias, o interesse público definido pela lei geral, não podendo normalmente utilizar, face aos particulares, os mesmos meios que estes empregam uns para com os outros.<sup>35</sup>

No que se refere à Administração Privada, esta incide sobre necessidades individuais, ou sobre necessidades que, sendo de grupo, não atingem a generalidade de uma colectividade inteira. Esta tem em vista, naturalmente, fins pessoais ou particulares, podendo se tratar tanto de fins lucrativos como de fins não económicos e até, de fins puramente altruístas. Sendo sempre estes, fins particulares sem vinculação ao interesse geral da colectividade, e até, talvez, em contradição com ele. Na Administração Privada os meios jurídicos, que cada pessoa utiliza para actuar, caracterizam-se pela igualdade entre as partes, sendo os particulares iguais entre si e, em regra, não podem impor uns aos outros a sua própria vontade, excepto se isso decorrer de um acordo livremente celebrado. O contracto é assim, o instrumento jurídico típico do mundo das relações privadas.

Sendo a gestão na Administração Pública diferente da Privada, Mendes<sup>36</sup> acentua algumas das diferenças mais significativas: contradição entre o interesse público e o lucro como objectivos; restrições legais inerentes à gestão pública; ambiente político na gestão pública, com processos de eleição; gestão pública, mais preocupada em cumprir as normas e não cometer erros do que nos resultados; critérios de eficiência postos em causa por razões de oportunidade política; padrões organizacionais distintos; concorrência no sector privado e monopólio, em geral, no público, a não ser com a duplicação de actividades; dificuldade em identificar os custos das actividades e portanto avaliar resultados com base em parâmetros objectivos. Embora se apresentem estas diferenças, não significa que na gestão pública não sejam adoptados paradigmas que são comuns em qualquer gestão.

A lei permite a utilização de determinados poderes de autoridade, que possibilitam às entidades e serviços públicos impor-se aos particulares. Contudo, a Administração Pública

---

<sup>34</sup> Administração Pública e Privada.

<sup>35</sup> Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional [2005], (art.º 266.º CRP).

<sup>36</sup> A Reforma da Administração Pública em Portugal, Manuel Vieira Mendes, p.5 e 6.

encontra-se limitada nas suas possibilidades de actuação por restrições, encargos e deveres especiais, de natureza jurídica, moral e financeira.

A Administração Pública existe, também, para prosseguir outro objectivo, realizar em termos concretos o interesse geral definido pela política. Tem carácter condicionado e secundário, estando por definição, subordinada às orientações da política e da legislação. A lei é o fundamento, o critério e o limite de toda a actividade administrativa. E os Tribunais são os responsáveis pela apreciação e fiscalização dos seus actos e comportamentos. “A lei constitui algo que é absolutamente incontornável no domínio da convivência e organização racional das vontades (...), consubstanciando-se no âmbito do Estado e, consequentemente, da administração pública”, “através da lei regula-se e organiza-se o todo social e dirimem-se conflitos, sempre numa perspectiva de direitos e deveres (...) a lei está ao serviço dos interesses da sociedade, devidamente estruturados e operacionalizados através da administração pública”<sup>37</sup>.

A Administração Pública enquanto sistema não é algo que seja abstracto e vazio, pelo contrário, é composta por pessoas que transportam consigo um corpo de valores e conhecimentos diversificados. O perfil do funcionário público deve ter em conta algumas características essenciais para responder às necessidades exigidas. Sarmento<sup>38</sup> define algumas dessas características, “Capacidade de análise de informação e resolução de problemas; Criatividade para propor soluções inovadoras; Capacidade para gerir situações complexas possíveis de surgir no decorrer da sua vida profissional; Boa análise das implicações das decisões; Mostrar entusiasmo e capacidade de traçar objectivos e metas mensuráveis para o próprio e para os outros; Mostrar perseverança e autoconfiança; Revelar honestidade, integridade, respeito pelos outros e valorizar outras opiniões, diferenças e culturas; Capacidade para motivar e ser motivado, boa capacidade de comunicação e de trabalho em equipa”.

Os gestores assumem a maior responsabilidade na condução de uma empresa, uma vez que são eles que, na primeira linha, têm de garantir a sua estabilidade<sup>39</sup>. Para um desempenho competente, devem possuir determinados conhecimentos e competências, designadamente, “capacidades analíticas para resolverem situações complexas, competências humanas que permitam interagir e comunicar com os outros. Devem ser capazes de compreender, motivar e liderar outras pessoas. Devem possuir capacidades técnicas de gestão que permitam desenvolver a actividade em qualquer área da

<sup>37</sup>SOARES, Luís Miguel Pereira (2008). *A Ética na Administração Pública*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, p. 133 e 134.

<sup>38</sup>SARMENTO, Pedro e SARMENTO, Maria Manuela (2005). “Subsídios para a Modernização da Administração Pública”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º4, p.149.

<sup>39</sup>SARMENTO, Maria Manuela e DUARTE, Maria Manuela (2005). “A Contabilidade Financeira como um sistema de informação ambiental nas organizações”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 190.

especialidade, apoiados por uma boa cultura geral que permita uma boa compreensão da realidade em que vão exercer as suas funções”<sup>40</sup>.

Os gestores, dotados com determinadas características, devem ser o motor impulsionador e motivador para os seus colaboradores. Em conjunto levam a que a organização, sendo pública ou privada, seja competitiva e dinâmica.

### **3.2. O Oficial de Administração Militar: a função de administrador do Exército**

*“A dignidade militar não pode deixar de ter por base a dignidade humana.”*

*Ramalho Ortigão*

Na história do Exército, as tarefas relativas à Administração Militar surgem ao longo dos tempos. Conclui-se que a prática de regras administrativas sérias, necessárias para assegurar a existência do soldado, são o êxito dos grandes empreendimentos militares. Deste modo, ao longo dos tempos, é possível recortar uma Administração que, tal como no Exército actual, comportava os serviços de soldo, fardamento, alimentação, armamento, mesmo que na altura funcionasse de forma rudimentar e com carácter irregular<sup>41</sup>. Mendonça da Luz expõe uma das definições de Administração, “Administração é a ciência e a arte do emprego dos recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo, com o fim de conseguir o cumprimento efectivo e eficiente da missão”<sup>42</sup>.

A Administração Militar nem sempre foi como se conhece actualmente. Com o passar dos anos foi-se demarcando das outras áreas, sofrendo diversas alterações de forma a conseguir responder às necessidades do momento.

A primeira organização com carácter permanente conhecida, foi iniciada por D. Afonso III (1210-1279), com a criação de postos, cujas funções, entre outras, era a de superintendente, alojamento e o abastecimento das tropas em campanha. Mas só em 1945 é que se poderá considerar que surgiu o primeiro embrião da Administração Militar, com a criação da primeira fábrica de subsistências, atendendo que visava a produção de alimentos para abastecimento das tropas em campanha. A partir de 1762, com o Conde de Lippe, é que se deu uma grande reorganização do Exército Português, com o aparecimento de tesourarias e o cargo de Quartel-Mestre em todos os regimentos, de quem ficava dependente a administração inteira da unidade. Em 1863 surgiu a 2ª Direcção da Fazenda Militar, o embrião da que virá a ser a Direcção do Serviço de Administração Militar. Em 1868, na Escola do Exército inicia-se o primeiro Curso de Administração Militar. Apesar das

<sup>40</sup> Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, <http://www.iscac.pt>.

<sup>41</sup> Administração Militar, Portal do Exército.

<sup>42</sup> LUZ, José Carlos Mendonça da (1989). “A Evolução do Ensino da Administração no IAEM”, in Vários, *Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares*, N.º 22, Novembro, p. 75-92, p. 76.



alterações ocorridas ao longo do tempo, é só em 1911, com a organização do Exército, que se dão importantes alterações na orgânica e funcionamento do Serviço de Administração Militar e seus órgãos, atribuindo-lhes uma acção mais ampla nos campos da Administração e da Logística do Exército. Com a participação de Portugal na 1ª Guerra Mundial, o Serviço de Administração Militar teve um maior desenvolvimento. Em 1926 é criada a Inspeção Superior da Administração do Exército (com características de Inspeção Geral), e a Direcção do Serviço de Administração Militar. Em 1929, através de decreto, é definido que a 2ª Direcção Geral, tem a seu cargo todos os assuntos de carácter administrativo (administração das verbas orçamentais, o exame e a informação sobre orçamentos e contratos, a verificação das contas correntes, o processo de verificação e liquidação de todos os vencimentos). Em 1959, surge a Inspeção-Geral do Exército (IGE)<sup>43</sup>, que actualmente ainda se mantém. É extinta a Direcção do Serviço de Administração Militar e criadas a Direcção do Serviço de Intendência (funções logísticas), as Chefias do Serviço de Orçamento e Administração (funções no campo administrativo-financeiro) e do Serviço de Verificação de Contas e Inspeção Administrativa. Em 1970 foram extintas, para surgir a Direcção do Serviço de Administração, que em 1976, passou a designar-se Direcção do Serviço de Finanças e englobada no Departamento de Finanças do Estado-Maior do Exército. Com a reorganização de 1993, dá-se a extinção do Departamento de Finanças e da Direcção do Serviço de Finanças, sendo criada, na dependência do Comando da Logística (CmdLog), a Direcção dos Serviços de Finanças. Com a reestruturação do Exército em 2006, a Direcção dos Serviços de Finanças vê a sua denominação alterada para Direcção de Finanças (DFin)<sup>44</sup>.

O Serviço de Administração Militar encontra na Academia Militar (AM) a casa formadora dos seus oficiais do quadro permanente. No decurso da sua evolução, integrada na evolução do país e na evolução das escolas civis, a AM criou, no princípio da década de oitenta, a licenciatura em Ciências Militares<sup>45</sup> na especialidade de Administração Militar, e desde 2008 o mestrado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar<sup>46</sup>.

Este mestrado visa formar oficiais que têm acesso directo ao quadro de Administração, para exercerem funções no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros. Facultando aos alunos a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, e a formação comportamental, moral e cívica. Competências indispensáveis para o exercício das suas funções. Esta formação, de cinco anos, tem como objectivo preparar os futuros oficiais para que estejam aptos a: adquirir os conhecimentos e a

<sup>43</sup>Inspeção-Geral do Exército, Portal do Exército.

<sup>44</sup>Direcção de Finanças, Portal do Exército.

<sup>45</sup>Conselho de Avaliação do Ensino Superior Universitário.

<sup>46</sup>Relatório: Concretização dos objectivos do Processo de Bolonha na Academia Militar, Dezembro de 2008.

dinâmica intelectual, essenciais ao permanente acompanhamento do saber (formação científica de base) e satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas do serviço (formação científica de índole técnica), nomeadamente, comandar sub-unidades de escalão pelotão, desempenhar a função de adjunto de companhia, desempenhar a função de adjunto financeiro de uma secção logística, desempenhar a função de instrutor de matérias de formação geral militar e/ou específicas de formação de oficiais, sargentos e praças do Serviço, desempenhar as funções previstas no Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército (RGSUE) compatíveis com o posto, e frequentar cursos de especialização e pós-graduação, em particular os que possibilitem a promoção e a qualificação<sup>47</sup>.

O currículo oferecido, não sendo imutável, obedece a uma estratégia científica de formação de gestão de largo espectro, em que as unidades curriculares correspondem a ramos coerentes da especialidade. Proporcionando, deste modo, as competências técnicas essenciais ao desempenho das funções específicas. O último ano, o estágio de fim de curso, tem em atenção o facto de ter um carácter mais prático e globalizante<sup>48</sup>.

O Ensino Superior Militar tem, progressivamente, adoptado três áreas fundamentais de ensino: o comando, para a qual contribuem a psicologia, a sociologia, a liderança, a história militar, o direito ou a informação/comunicação; a administração de recursos de várias naturezas, onde contribuem a economia, finanças, geografia, logística; e a formação técnica, pressupondo uma boa qualificação em ciências exactas e em tecnologias. A par desta formação existe uma outra, referente à condição militar, em que se exige: qualificação física, comportamental e de sobrevivência em meio hostil, a instrução militar básica<sup>49</sup>. Toda esta formação assenta nos ditames do comportamento ético, valores, princípios, deveres, obrigações e direitos. Durante a sua formação na AM, o futuro oficial rege-se pelo Código de Honra do aluno da AM, norma de vivência interna, e demais leis e regulamentos aplicados aos militares das Forças Armadas.

Após a sua formação na AM, o oficial de Administração Militar pode enveredar por uma das duas grandes áreas, ou a financeira, ou a logística, não sendo contudo, as únicas áreas existentes. No que se refere à área da logística, as funções desempenhadas visam, essencialmente, prestar o apoio logístico sempre que necessário e fazer a gestão dos seus recursos materiais. No que respeita à área financeira, o oficial desempenha funções relacionadas com a gestão dos recursos financeiros. Desde adjunto financeiro, chefe da secção de Secção Geral do Orçamento, chefe da Secção Geral de Finanças e

---

<sup>47</sup> Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar.

<sup>48</sup> Conselho de Avaliação do Ensino Superior Universitário.

<sup>49</sup> SANTO, Gabriel Augusto do Espírito Santo (2006). “O Ensino Superior Militar, Revista Militar” in Vários, *Revista Militar*, n.º 2440. Internet: <http://www.revistamilitar.pt>, consultado em 15-06-2010.

Contabilidade, chefe da Secção de Auditoria, chefe da Repartição de Gestão Financeira, chefe da Repartição de Concursos e Contratos, chefe da Repartição de Gestão Orçamental, Chefe da Repartição de Informação de Gestão, entre muitas outras, tem a seu encargo funções como: facturação, reconciliações bancárias, elaboração e lançamento de contratos públicos, gestão de tesouraria, elaboração de demonstrações de resultados, elaboração da conta de gerência, elaboração do plano de auditoria e a sua execução, pagamentos a fornecedores e recebimento de clientes, elaboração do plano de actividades, uniformização de procedimentos, execução de obrigações fiscais, execução e controlo do orçamento<sup>50</sup>. A hierarquia relativa à área financeira traduz-se por: a Unidade depende de um Centro de Finanças, e este depende da Direcção de Finanças. Estabelecendo-se, assim, relações de interacção.

No desempenho destas funções, é importante que o oficial coadune a sua atitude e conduta de acordo com os ensinamentos adquiridos na AM.

As Forças Armadas contemplam na sua legislação penas passíveis de aplicação em casos de infracção e corrupção. Recentemente, foi criado o Conselho de Prevenção da Corrupção<sup>51</sup>. Esta é uma entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve uma actividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas. Tem acesso a informação privilegiada no exercício de funções na Administração Pública ou no sector público empresarial. Sendo, também, o Exército abrangido por esta entidade.

O Exército, no desempenho das suas actividades, cada vez mais, é regulado por entidades civis de inspecção e fiscalização, e a apresentação de informação correcta e transparente é uma preocupação constante. Os responsáveis pelos recursos financeiros da instituição, acarretam uma maior responsabilidade na gestão eficaz e eficiente dos mesmos. Uma actuação consciente, responsável e transparente levará ao sucesso na concretização dos objectivos propostos.

---

<sup>50</sup>Direcção de Finanças, Portal do Exército.

<sup>51</sup>Conselho de Prevenção da Corrupção, LEI n.º 54/2008.

## **PARTE II – TRABALHO DE CAMPO**

### **CAPITULO 4 – METODOLOGIA**

#### **4.1. Métodos de recolha e tratamento da informação**

O primeiro passo no percurso metodológico deste trabalho assentou na pesquisa bibliográfica e documental, passando por livros, legislação, documentação militar, trabalhos anteriormente realizados, artigos de revistas e sítios da internet.

O trabalho de campo, propriamente dito, apoiou-se em inquéritos por entrevista e questionários. Tendo em conta o tema do trabalho, a questão central do trabalho, as questões derivadas e a procura de respostas para as mesmas, houve preocupação em elaborar uma entrevista modelo e em escolher os seus interlocutores. A sua aplicação foi feita pessoalmente. Nos inquéritos por questionários procedeu-se à elaboração deste, através das ferramentas disponíveis no GOOGLE documentos<sup>52</sup>, e à sua aplicação por via correio electrónico.

Para realização das entrevistas seleccionaram-se oficiais de Administração Militar que desempenham funções na área da auditoria e da gestão dos recursos financeiros no Exército. Na sua totalidade, realizaram-se oito entrevistas: dois adjuntos financeiros, três chefes de secção de Auditoria de três Centros de Finanças, um chefe de repartição da Direcção de Finanças, o director do Centro de Finanças e um auditor do Exército.

Os questionários foram enviados a oficiais que desempenham ou já desempenharam funções na área da gestão financeira. Numa população de 179 elementos<sup>53</sup>, foram aplicados 63 questionários, uma amostra de cerca de um terço. As repostas obtidas foram 33 questionários, cerca de metade da amostra.

No tratamento da informação cruzaram-se todos os dados recolhidos. Analisou-se a informação fornecida pelos entrevistados e relacionou-se com a análise efectuada dos questionários.

#### **4.2. Caracterização dos interlocutores dos inquéritos por entrevista**

Para a realização do trabalho foram aplicadas oito entrevistas. Estas foram aplicadas, por forma a ser facultado diferentes visões do panorama financeiro. Ou seja, abordou-se a perspectiva das funções financeiras ao nível dos três patamares, Unidade, Centro de Finanças e Direcção de Finanças.

---

<sup>52</sup>Programa Estatístico do Google.

<sup>53</sup>Ver Apêndice M.

Os entrevistados são oficiais do Serviço de Administração Militar, a desempenhar funções na área financeira.

Ao nível da Unidade foram entrevistados dois oficiais, ambos a desempenharem funções de chefe da Subsecção Financeira.

O Alferes (Alf) Horácio José Portela Ferreira ingressou no quadro permanente (QP) do Exército em Outubro de 2009, tendo sido colocado na Escola Prática dos Serviços (EPS). De Outubro até Fevereiro de 2010 desempenhou funções como Comandante do Pelotão de Reabastecimento da Companhia de Reabastecimento da EPS. De Fevereiro de 2010 até à actual data desempenha a função de chefe da Subsecção Financeira da EPS. Além disso, foi formador das disciplinas de Materiais de Intendência, Logística e Tática, Contabilidade e Sistema Integrado de Gestão, na EPS, e do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores na Escola Prática de Transmissões.

A Capitão (Cap) Elisa Maria Fernandes Coimbra ingressou no QP em Outubro de 2001 e foi colocada na Escola do Serviço de Saúde Militar. Em 2003 foi colocada no Comando de Instrução e Doutrina, e em 2006, foi colocada na Academia Militar. Entretanto foi a uma missão, no Líbano, tendo regressado, novamente, à Academia Militar. Em todas as situações se encontrava a desempenhar as funções de adjunto financeiro, ou seja, chefe da Subsecção Financeira.

Ao nível do Centro de Finanças foram aplicadas quatro entrevistas.

O Tenente-coronel (TCor) Raul Manuel Leão Baptista entrou para o QP Setembro de 1989. Foi colocado na Escola Prática de Administração Militar (EPAM) como adjunto do comandante de instrução. Depois foi para a Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal como chefe da Secção de Apoio. Foi colocado no Quartel-Mestre General da Guarnição Militar de Lisboa como chefe da Secção Financeira. Esteve no Ministério da Defesa Nacional como chefe da secção de gestão orçamental. Foi professor na Academia Militar, nas disciplinas de Sistema de Armas, Material de Intendência, Tática I e II, e Logística. Esteve numa missão em Moçambique, como assessor no projecto da Academia Militar. Esteve no Instituto de Acção Social das Forças Armadas, na Assistência na Doença aos Militares como chefe de divisão, e finalmente, foi colocado no Centro de Finanças (CFin) do Comando da Logística (CmdLog) onde desempenha as funções de subchefe e de chefe da Secção de Auditoria.

O Capitão Nuno Miguel Ferreira da Silva ingressou no QP em Outubro de 2003, tendo sido colocado na Direcção dos Serviços de Intendência, actual Direcção de Aquisições, a desempenhar funções como adjunto financeiro. Em 2008 esteve integrado no projecto da unificação das Oficinas Gerais de Fardamento (OGFE) com a Manutenção Militar (MM),

durante quatro meses, tendo sido colocado, depois, no CFin do CmdLog onde desempenha, até à actualidade, as funções de Auditor.

O Tenente Coronel Luís Artur Alves Rita entrou para o QP em Setembro de 1988. Desempenhou funções como comandante do Pelotão de Reabastecimento na Brigada Mecanizada Independente, comandante de Companhia de Apoio à Instrução na EPAM, foi chefe da Secção Financeira da Academia Militar. Leccionou na Academia Militar, as disciplinas de Contabilidade Geral, Contabilidade Analítica, Auditoria e Logística. Foi gerente da Messe Militar de Lagos e chefe da Repartição de Auditoria da Direcção de Finanças. Actualmente desempenha as funções de Subchefe do CFin do Comando das Forças Terrestres (CFT) e chefe da Secção de Auditoria. O TCor Rita é Licenciado em Gestão, Mestre em Gestão de Empresas na especialidade de Auditoria Contabilística, Económica e Financeira, e Doutorando em Ciências Económicas e Empresariais.

O Major (Maj) João Henrique Coelho dos Santos entrou no QP em Outubro de 1996, tendo sido nomeado para comandante de Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes na Brigada Mecanizada. De 1998 a 2007 esteve a desempenhar funções como adjunto financeiro na Unidade de Apoio do Aquartelamento da Amadora e na Direcção de Infra-Estruturas do Exército. Desde 2007 que se encontra no Centro de Finanças Geral, onde desempenha as funções de Subchefe, chefe da Secção de Auditoria, Oficial Auditor e chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, ainda desempenhou as funções de chefe das Secções de Orçamento e Logística.

Na DFin foram entrevistados dois oficiais.

O TCor Fernando Jorge Eduardo Fialho Barnabé ingressou para o QP em Outubro de 2001. Após sair da Academia Militar foi chefe da Secção Financeira, subchefe do Centro de Gestão Financeira, subchefe do Centro de Finanças, chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão de Finanças e Contabilidade, esteve envolvido no projecto SIG, e actualmente, é chefe da Repartição de Gestão de Finanças e Contabilidade na DFin. Além destas funções, o TCor Barnabé continuou a sua formação, sendo Mestre em Gestão de Sistemas de Informação, Pós-Graduado em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações, e Pós-Graduado em Contabilidade, Finanças Públicas e Gestão Orçamental, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, e Licenciado em Contabilidade e Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

O Major General José de Jesus da Silva ingressou no QP em Agosto de 1977. Desempenhou funções como Instrutor no Batalhão de Administração Militar (BAM), chefe de Contabilidade no Quartel-General da Região Militar Norte, comandante de Companhia no BAM. Na MM foi gerente de messe e de supermercado, e da sucursal no Entroncamento.

No Centro de Gestão Financeiro desempenhou funções como chefe de Gestão Orçamental, e Gestão Financeira e Contabilidade. Foi gerente da messe de Pedrouços, professor da Academia Militar, nas disciplinas de Finanças Públicas, Tática do Serviço de Administração Militar. Desempenhou funções de Estado-Maior, de Chefe da Repartição Logística do Quartel-General da Região Militar do Norte, e fez uma missão de cooperação técnico militar, durante 4 anos, em Angola, como director dos projectos de organização do Ministério da Defesa Nacional de Angola e de Organização do Estado Maior General das Forças Armadas de Angola. Regressou e foi chefe da Sucursal da MM no Porto, chefe do CFin do Governo Militar de Lisboa, e Director das OGFE. Como oficial general, foi Director da Direcção de Aquisições e, actualmente, é Director da DFin.

## **CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Perfil de competências do Oficial de Administração Militar**

Observando os resultados apurados, quer das entrevistas quer dos inquéritos, pode-se constatar as variadas funções que um oficial de Administração Militar pode desempenhar ao longo da sua carreira profissional<sup>54</sup>.

São vastas as capacidades exigidas a um oficial do Exército Português. Contudo, parece importante evidenciar as competências específicas para o oficial de Administração, devido à particularidade das suas funções relativamente à área financeira.

De acordo com os dados recolhidos, evidencia-se que, o oficial de Administração Militar deve possuir determinadas competências, de forma a desempenhar funções enquanto, chefe da Subsecção Financeira, chefe da Secção Logística, chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, chefe do Gabinete de Finanças Públicas, chefe da Repartição Geral de Finanças e Contabilidade, chefe da Secção de Orçamento, entre outras<sup>55</sup>. O oficial deve ser capaz de coordenar e superintender todas as actividades no âmbito financeiro da U/E/O, aconselhar o seu superior de acordo com os preceitos legais, responder às solicitações oportunamente de acordo com os prazos estabelecidos, gerir as diversas situações e gerar soluções, entre outras.

O perfil do oficial de Administração Militar deverá definir as competências necessárias ao desempenho dessas mesmas funções, de modo a atingir de forma eficaz e eficiente os objectivos da instituição.

#### **5.1.1. A Academia Militar como escola de formação**

A Academia Militar é a escola formadora dos futuros oficiais de Administração Militar.

De acordo com os oficiais que responderam ao questionário, 88% afirma que a Academia Militar contribuiu na sua formação, nomeadamente na aquisição de valores, para o desempenho das suas funções actuais.

---

<sup>54</sup>Consultar do Apêndice A ao Apêndice J.

<sup>55</sup>Consultar do Apêndice A ao Apêndice I.



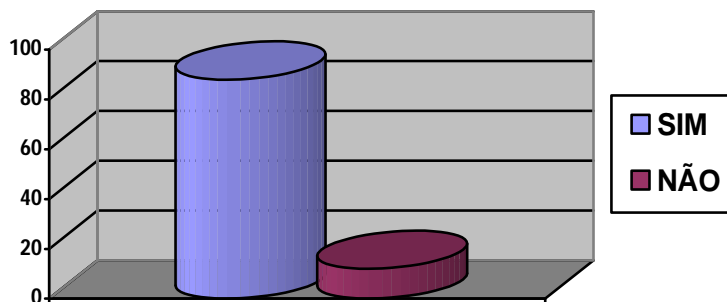


Gráfico 1. – Valores éticos relevantes no desempenho das funções, transmitidos pela AM.

Dos oficiais inquiridos, também, 88% afirma que a transmissão de valores feita pela Academia Militar contribui para a sua vida profissional.

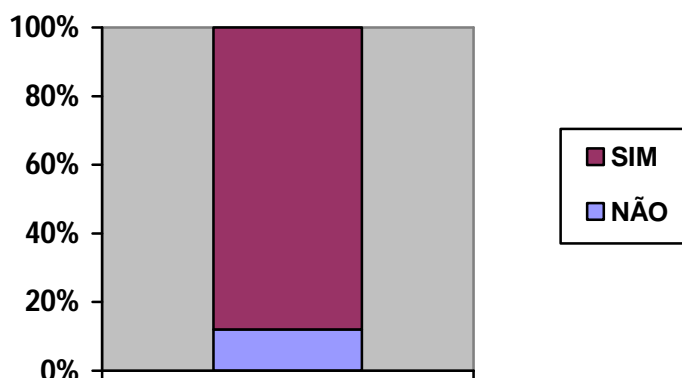


Gráfico 2. – Valores éticos relevantes para a vida profissional, transmitidos pela AM.

Dos oficiais entrevistados, estes salientam a importância da Academia Militar, pela transmissão de valores e princípios (cinco entrevistados), na transferência de conhecimentos específicos ao oficial de Administração Militar (sete entrevistados), e salientam, ainda, o facto de esta instituição moldar os comportamentos do futuro oficial (cinco entrevistados).

Evidencia-se, assim, que a Academia Militar assume um papel importante na formação dos futuros oficiais de Administração Militar.

#### **5.1.2. A evolução ética dos Oficiais de Administração Militar**

Dos oficiais entrevistados, cinco referem que houve uma evolução relativamente ao comportamento dos oficiais de Administração Militar, três dizem que não houve alteração. No entanto, todos referem que a evolução da sociedade veio trazer determinadas exigências aos oficiais. Maior exigência técnica, maior consciencialização, maior responsabilidade.

Poder-se-á dizer que a instituição militar estabelece relações com a sociedade, sendo afectada pela evolução desta<sup>56</sup>.

### 5.1.3. A relação: competências e ética profissional

Os oficiais inquiridos salientam determinados princípios éticos essenciais ao desempenho das diversas funções.

Relativamente às funções que os diversos oficiais desempenham, uns na área financeira, outros na área da logística, estes salientam alguns princípios éticos. Os mais enunciados são<sup>57</sup>:

Responsabilidade	82%
Competência	73%
Honestidade	67%
Lealdade	64%
Integridade	45%
Respeito para com os outros	30%

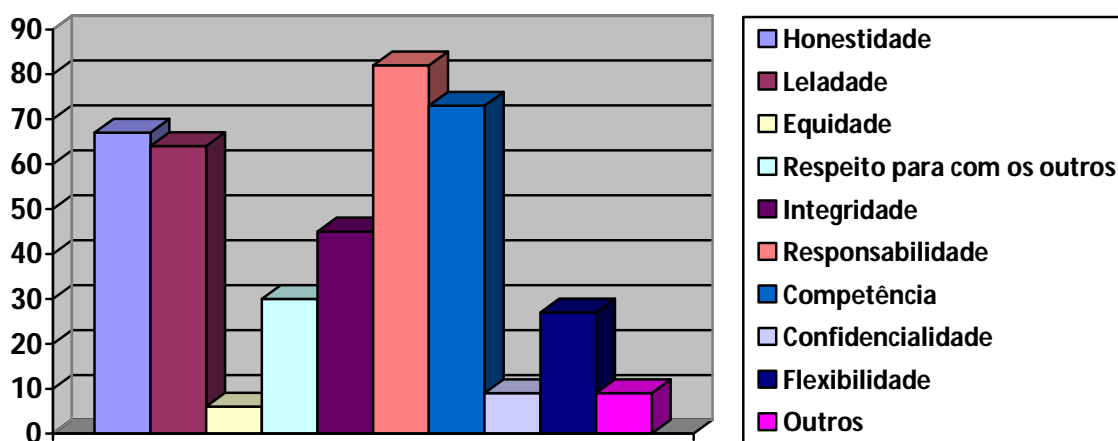


Gráfico 3. – Princípios éticos mais importantes no desempenho das funções.

No que respeita às funções na área financeira, os princípios éticos mais relevantes são os mesmos que vimos anteriormente, mas com ligeiras alterações:

Responsabilidade	88%
Honestidade	82%
Competência	79%
Integridade	61%
Lealdade	55%

<sup>56</sup>Consultar Apêndice J.

<sup>57</sup>Consultar Apêndice A.

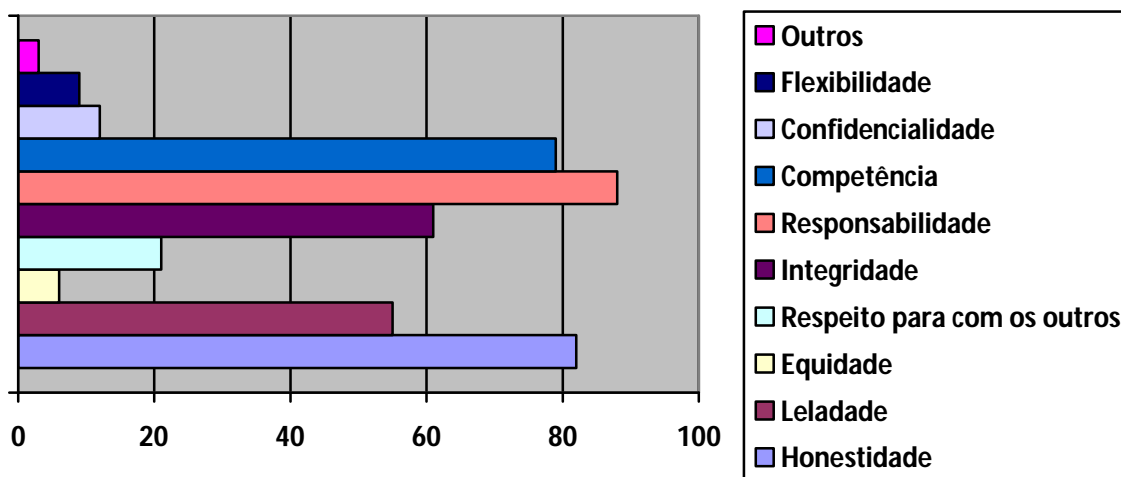


Gráfico 4. – Principios éticos mais importantes no desempenho das funções na área financeira.

Com estes dados, verifica-se que, os oficiais inquiridos salientaram os mesmos princípios éticos no desempenho das funções, quer na área financeira, quer na área da logística.

#### 5.1.4. A ética e a definição do perfil de competências

De acordo com os resultados obtidos, 70% dos inquiridos afirma ser importante/muito importante a existência de um código de ética específico, 15% afirma que é pouco ou nada importante, e outros 15% relativamente importante.

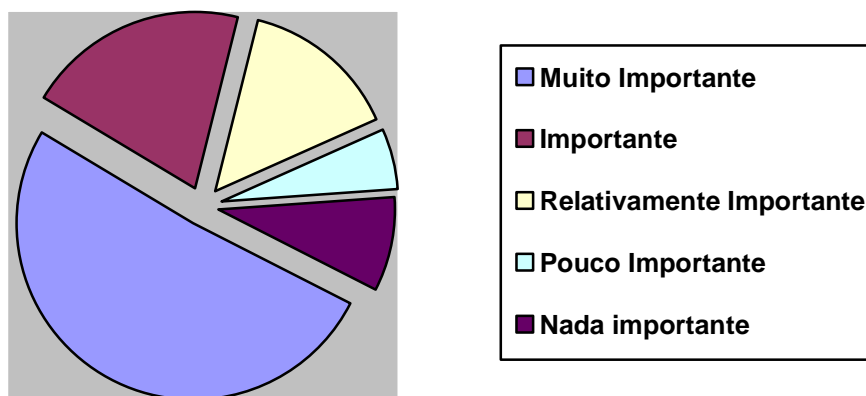


Gráfico 5. – Código de ética específico para os oficiais de AdMil na área financeira.

82% dos inquiridos salienta, ainda, que os valores éticos não devem variar consoante as funções a desempenhar, sendo os restantes 18% da opinião contrária.

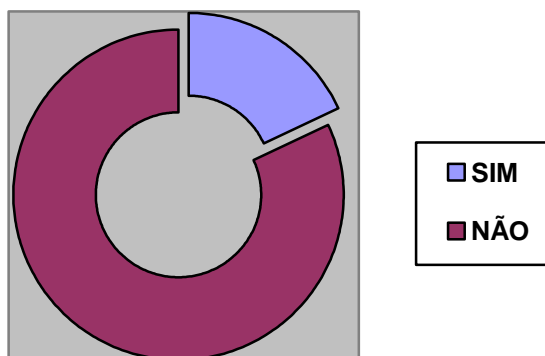


Gráfico 6. – Variação dos valores éticos de acordo com as funções desempenhadas.

Quando se questiona se as virtudes militares podem substituir um possível código de ética, 39% dos inquiridos responde sim/sim, claramente, 30% responde não/não de forma alguma, e 31% responde talvez.

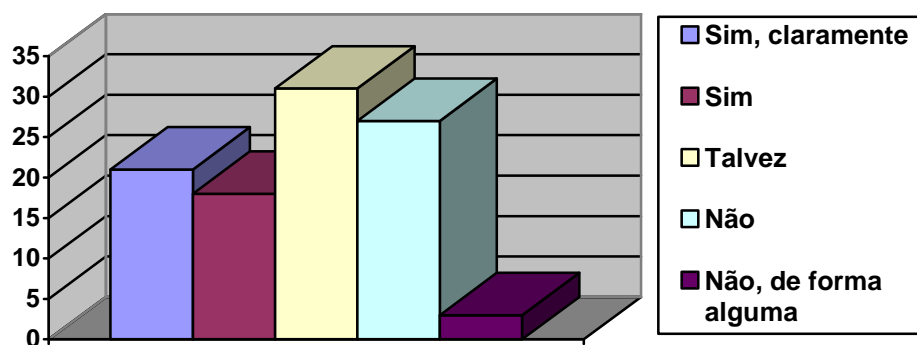


Gráfico 7. – Substituição do código de ética pelas virtudes militares.

As virtudes militares mais enumeradas para a substituição do possível código de ética foram<sup>58</sup>:

Sentido de honra e do dever	93%
Lealdade e nobreza de carácter	89%
Disciplina	79%
Espírito de sacrifício	32%
Camaradagem	32%

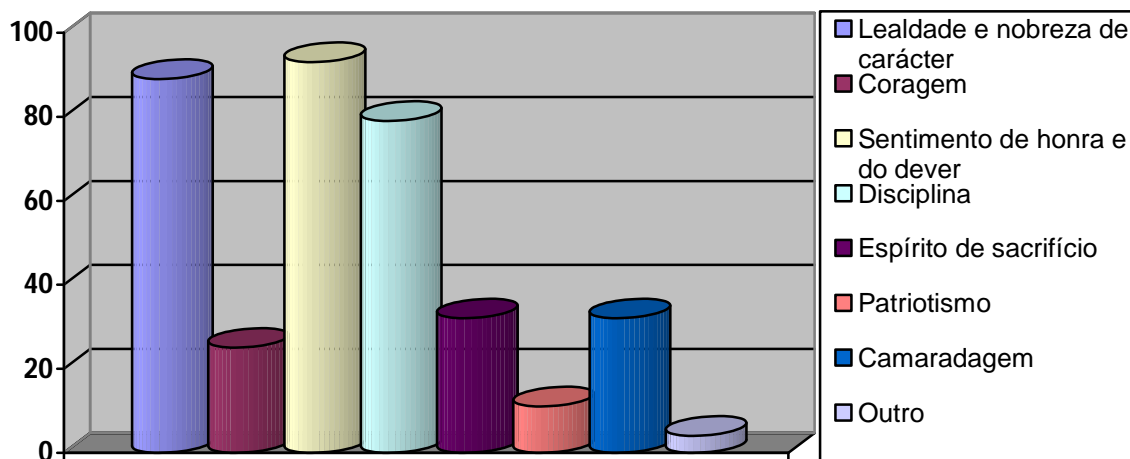


Gráfico 8. – Virtudes militares mais importantes no desempenho das funções na área financeira

Pode-se dizer que a ética assume um papel importante na definição do perfil de competências do oficial de Administração Militar na área financeira. E, tendo em conta os resultados, evidencia-se que os valores éticos devem ser constantes no desempenho das diversas funções do oficial de Administração Militar. Quando se refere à substituição do possível código de ética pelas virtudes militares, parece não haver um consenso. A opinião dos inquiridos reparte-se, sensivelmente, no mesmo número de opiniões. Contudo, de acordo com as virtudes militares que mais foram enunciadas, poder-se-á estabelecer uma espécie de paralelismo com os princípios éticos enumerados anteriormente. Aparenta que, as virtudes militares são mais abrangentes englobando os princípios referidos pelos inquiridos e entrevistados.

Com a análise efectuada através das entrevistas e dos inquéritos procedeu-se à elaboração do código de conduta e do perfil de competências específico do oficial de Administração Militar, referente à área financeira. Estes são dois elementos que poderão contribuir para um possível sistema de avaliação das competências do oficial de Administração Militar.

<sup>58</sup> Consultar Apêndice A e L.

## **Código de Conduta dos Oficiais de Administração Militar, relativo à Área Financeira**

### **1. DISPOSIÇÕES GERAIS:**

No desempenho das suas funções na área financeira do Exército, todo o oficial de Administração Militar (podendo também aplicar-se a todos os militares e funcionários civis que desempenhem funções nesta área) deve reger a sua conduta pelo que consta no presente Código de Conduta dos militares do Serviço de Administração Militar a seguir designado.

### **2. ÂMBITO PESSOAL DE APLICAÇÃO:**

1. O Código é aplicável a todos os Oficiais do Serviço de Administração Militar que desempenhem funções na área financeira.
2. A instituição e respectiva administração adoptam as medidas necessárias para garantir que as disposições previstas no presente Código possam também ser aplicáveis a todos os outros militares e funcionários civis que desempenhem funções nesta área.

### **3. ÂMBITO MATERIAL DE APLICAÇÃO:**

O presente Código contém os princípios gerais de boa conduta administrativa que se aplicam a todas as relações da instituição e sua administração, a menos que se orientem por disposições específicas.

## **4. PRINCÍPIOS GERAIS**

### **4.1. PRINCÍPIO DO SERVIÇO PÚBLICO:**

O Oficial do Serviço de Administração Militar encontra-se ao serviço exclusivo da sua Nação e instituição, prevalecendo sempre o interesse destas sobre os interesses individuais, particulares ou de grupo.

### **4.2. PRINCÍPIO DA LEGALIDADE:**

O Oficial do Serviço de Administração Militar desempenha as suas funções, em conformidade com os princípios constitucionais e, acima de tudo, de acordo com a lei, normas e procedimentos estabelecidos na legislação.

### **4.3. PRINCÍPIO DA JUSTIÇA E NEUTRALIDADE:**

O Oficial do Serviço de Administração Militar, no exercício da sua actividade, deve tratar de forma justa e neutra todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

#### 4.4. PRINCÍPIO DA PROPORCIONALIDADE:

O Oficial do Serviço de Administração Militar, no exercício das suas funções, só deve exigir aos seus subordinados o indispensável à realização da actividade administrativa.

#### 4.5. PRINCÍPIO DA IMPARCIALIDADE:

O Oficial de Administração Militar, aquando a preparação e abertura de concursos, a gestão de tesouraria, a preparação do plano de auditoria e sua execução, e demais funções, deve ser imparcial e recto.

#### 4.6. PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA:

O Oficial de Administração Militar deve ser transparente e correcto, na apresentação dos planos e relatórios de actividades e das contas.

#### 4.7. PRINCÍPIO DA COLABORAÇÃO E BOA FÉ:

O Oficial do Serviço de Administração Militar, no exercício da sua actividade, deve colaborar com os superiores e subordinados, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da instituição e fomentar a sua participação na resolução das situações no âmbito da actividade administrativa/financeira.

#### 4.8. PRINCÍPIO DA INFORMAÇÃO E QUALIDADE:

O Oficial do Serviço de Administração Militar deve prestar todas as informações e esclarecimentos necessários, a quem de direito, de forma simples, clara, correcta e em tempo oportuno.

#### 4.9. PRINCÍPIO DA LEALDADE:

O Oficial do Serviço de Administração Militar, no exercício das suas funções, deve agir de forma leal, solidária e cooperante, para com os seus superiores e subordinados, militares ou não, em consonância com o princípio da legalidade.

#### 4.10. PRINCÍPIO DA INTEGRIDADE:

O Oficial do Serviço de Administração Militar rege-se segundo critérios de honestidade pessoal, de integridade de carácter e de acordo com os princípios e virtudes militares.

#### 4.11. PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADE:

1. O Oficial do Serviço de Administração Militar age de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional e na crescente formação.

2. O Oficial do Serviço de Administração Militar é responsável por todos os actos que pratique, incluindo os dos seus subordinados, no exercício das suas funções.

#### 4.12. PRINCÍPIO DA AUSÊNCIA DE ABUSO DE PODER:

As competências são exercidas unicamente para os fins com que foram conferidas, mantendo uma relação de apoio e correctiva para com os colaboradores

#### 4.13. PRINCÍPIO DA CONFIDENCIALIDADE:

1. O Oficial de Administração Militar não pode divulgar quaisquer informações relativas a documentos e factos relativos ao desempenho das suas funções, nem de as utilizar para benefício próprio ou de terceiros.
2. Tal confidencialidade é quebrada caso a lei o imponha, por tais informações contribuírem para o conhecimento da prática de crimes públicos ou outras situações devidamente tipificadas, e caso se trate de dever legal ou profissional.

#### 4.14. PRINCÍPIO DA ECONOMIA:

O Oficial de Administração Militar deve executar as suas funções para atingir os objectivos da instituição, tendo em vista a gestão económica, eficaz e eficiente dos recursos à sua disposição.

#### 5. CORRUPÇÃO PASSIVA (ACTO ILÍCITO):

1. O Oficial de Administração Militar que, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial ou a sua promessa, como contrapartida de acto ou omissão contrários aos deveres do cargo e de que resulte um perigo para a segurança nacional, é punido com pena de prisão de 2 a 10 anos.
2. Se o Oficial de Administração Militar, antes da prática do facto, voluntariamente repudiar o oferecimento ou a promessa que acertara ou restituir a vantagem ou, tratando-se de coisa fungível, o seu valor, é dispensado de pena.

#### 6. CORRUPÇÃO ACTIVA:

1. O Oficial de Administração Militar que, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a qualquer pessoa, vantagem patrimonial ou não patrimonial que lhe não seja devida, com o fim indicado no artigo anterior e de que resulte perigo para a segurança nacional, é punido com pena de prisão de 1 a 6 anos.



2. Se o agente dos crimes referidos no número anterior for oficial de graduação superior à do Oficial de Administração Militar a quem procurar corromper ou exercer sobre o mesmo funções de comando ou chefia, o limite mínimo da pena aplicável é agravado para o dobro.

#### 7. INDEPENDÊNCIA:

No exercício das suas funções, o Oficial de Administração Militar não deve subordinar a sua actuação a indicações de terceiros que possam comprometer a sua independência de apreciação, sem prejuízo de auscultar outras opiniões técnicas que possam contribuir para uma correcta interpretação e aplicação das normas legais aplicáveis.

#### 8. RESPONSABILIDADE DISCIPLINAR:

Todo o Oficial de Administração Militar que, voluntária ou involuntariamente, viole, dolosa ou culposamente, algum dos princípios estabelecidos no presente código, comete infracção disciplinar.

#### 9. COMPETÊNCIA DISCIPLINAR:

A competência para instaurar e decidir os procedimentos disciplinares, bem como a classificação das infracções deontológicas e consequente graduação das penas a aplicar é da competência exclusiva do Conselho de Prevenção da Corrupção.

#### 10. INTERPRETAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE LACUNAS:

A interpretação das normas e a integração de lacunas do presente Código de Conduta dos Oficiais de Administração Militar são da competência do Estado-Maior do Exército.

Este Código de Conduta teve por base o Código de Ética do TOC, a Carta Ética da Administração Pública, o Código de Ética Profissional do Administrador, Código de Ética da Associação Cristã de Empresários e Gestores, entre outros, e tendo em conta os dados obtidos com a realização deste trabalho.

## **Competências específicas do Oficial de Administração Militar**

### Competências Organizacionais:

<b>A Competência</b>	<b>B Definição</b>
Visão	Define e expressa soluções para a organização, baseadas em factores de diagnóstico internos (aspectos positivos e negativos) e externos (dificuldades e oportunidades).
Envolvimento e Comprometimento com a Organização	Adere voluntariamente à cultura organizacional e assume as suas responsabilidades.
Administrativo/ Financeira	Gere, de forma eficaz e eficiente, os procedimentos administrativo/ financeiros necessários ao desempenho do serviço pelo qual é responsável.
Serviço Público	Encontra-se ao serviço exclusivo da sua Nação e instituição, prevalecendo sempre o interesse destas sobre os interesses individuais, particulares ou de grupo.
Legalidade	Desempenha as suas funções, em conformidade com os princípios constitucionais e, acima de tudo, de acordo com a lei, normas e procedimentos estabelecidos na legislação.
Comunicação, Informação e Tecnologia	Demonstra conhecimento e aptidão na utilização das tecnologias como ferramenta de trabalho e processamento de Informação, nomeadamente, sobre a plataforma SIG.
Enriquecimento Pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a procura activa de novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais.
Competências Técnicas	Aplica adequada e correctamente conhecimentos técnicos (ex. contabilidade geral e analítica, POCP) de acordo com as leis, regulamentos e demais normas em vigor referentes à apresentação e execução do OE.
Transparência	Deve ser transparente e correcto, na apresentação dos planos e relatórios de actividades e das contas.
Planeamento e Análise	Empreende acções para melhorar os resultados ou criar oportunidades de forma autónoma.
Supervisão	Verifica a execução de modo a garantir o cumprimento da missão para que, com oportunidade, se possam realizar as adequadas correcções.
Autonomia e Iniciativa	Demonstra desembaraço e independência na realização das suas funções.
Liderança	Conduz os outros no que deve ser feito, de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.

Assertividade	Opta por soluções correctas e adequadas, em tempo oportuno, tendo em conta as exigências da situação.
Competência e Responsabilidade	Age de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional e na crescente formação. É responsável por todos os actos que pratique, incluindo os dos seus subordinados, no exercício das suas funções.

#### Competências Cognitivas:

Inteligência Geral		Age em todas as circunstâncias de forma adequada, resolvendo os problemas com eficácia e eficiência.
Raciocínio Analítico		Compreende as situações e resolve os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-os de forma sistémica, sistemática e lógica.
Pensamento Criativo		Concebe ideias novas, em quantidade e qualidade.
Raciocínio Crítico		Analisa as situações de vários prismas/pontos de vista e apresentar as melhores soluções incidindo nos pontos chaves.
Tomada de Decisão	Resolução de Problemas	Elabora e analisa Relatórios de Actividades, detecta erros e causas para propor alterações a futuros Planos de Actividades e Orçamentos, em tempo oportuno, de forma sistemática e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
	Interacção	Aconselha-se com os subordinados, pares e superiores, antes de introduzir mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
	Decidir e julgar eficaz e eticamente	Opta pela solução mais eficaz e eficiente para o cumprimento da missão, tendo em consideração a legalidade, os princípios éticos e deontológicos.

#### Competências Emocionais:

Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações. Mostra firmeza e equilíbrio sob pressão e fadiga, e calma face às exigências.
Auto Controlo	Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress, conseguindo transmitir racionalidade, calma e confiança aos subordinados.

Auto Confiança	Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correcta e adequada.
Integridade	Alcança objectivos pessoais e profissionais, regendo-se segundo critérios de honestidade pessoal, de integridade de carácter e de acordo com os princípios e virtudes militares.
Adaptação / Flexibilidade	Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e grupos diferentes

**Competências de Comando e Liderança:**

Comando e Direcção		Define objectivos, recolhendo e analisando Informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade, a eficácia e eficiência organizacional.
Construção de Relações	Trabalho de equipa	Realiza acções que potenciam os resultados do trabalho, pelo aproveitamento de todas as potencialidades e características dos vários intervenientes através da partilha de conhecimentos e experiências.
	Estabelecimento de relações interpessoais	Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objectivos de trabalho da equipa e da Instituição.
	Respeito pelo outro	Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra à-vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais.
	Motivação	Usa técnicas de influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança de forma a tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos pautados pelos valores e virtudes.
	Apoio e valorização	Revela proximidade com os outros de forma a perceber e a ajudar nas dificuldades diárias, agindo com consideração, respeito, paciência e mostrando empatia. Zela pelo bem-estar psicológico e pelos interesses dos subordinados, transmitindo uma atmosfera de confiança, de apoio e união.
Construção de redes		Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais, nas diversas áreas, que poderão ser fontes de informação e apoio.

*“A Dimensão Ética na Gestão Financeira: a sua importância para a definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar”*

Influência	Persuasão	Promove ideias e projectos de forma convincente, baseando os seus argumentos em racionais fortes e na legislação em vigor, por forma a construir uma ampla base de apoio.
	Construção de confiança	Interage com os outros de modo a ganhar a sua confiança, acerca das suas intenções e as da organização.
	Impacto/ Imagem	Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária nas acções de decisão.
	Negociação	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.
	Comunicação	Transmite as suas ideias, adequadas e em tempo oportuno, de forma clara, precisa e concisa de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo.
Execução e Implementação		Implementa orientações relativas à execução de normas de procedimentos que devem ser seguidas no cumprimento das diversas funções e de acordo com a legislação em vigor.

A elaboração deste perfil de competências tem por base os dados recolhidos com a realização deste trabalho e o perfil de competências do oficial do Exército elaborado pelo TCor A. Rosinha e o TCor G. Antão, e apresentado na Academia Militar, em 2009.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1. Conclusões**

A ética assume cada vez mais uma maior importância na actualidade.

Após a realização deste trabalho pretende-se que, de alguma forma, o seu contributo seja uma mais-valia na discussão desta temática. Além, do possível contributo para um futuro sistema de avaliação das competências do oficial de Administração Militar.

Com este estudo pretendia-se, inicialmente, responder à questão, “Qual a importância da ética na definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar, no desempenho das funções na área financeira?”.

Para ajudar na resposta a esta questão adoptaram-se algumas questões derivadas e estabeleceram-se determinadas hipóteses, às quais se pretende, agora, dar resposta.

As hipóteses:

- A Academia Militar forma os seus oficiais, tendo por base valores e princípios essenciais ao desempenho das suas funções.
- É necessário a existência de um código de ética específico, para orientar os oficiais de Administração Militar nas funções na área financeira.
- Os valores éticos devem variar de acordo com as funções a desempenhar.
- A Academia Militar forma os seus oficiais com competências técnicas de acordo com as funções futuras.

De acordo com os dados obtidos, pode-se responder: a Academia Militar forma os seus oficiais, tendo por base valores e princípios essenciais ao desempenho das suas funções. É necessário a existência de um código de ética específico, para orientar os oficiais de Administração Militar nas suas funções na área financeira. Os valores éticos não devem variar de acordo com as funções a desempenhar. A Academia Militar forma os seus oficiais com competências técnicas, de acordo com as funções futuras.

Deste modo, poder-se-á dizer, que a Academia Militar incute nos seus futuros oficiais valores essenciais para o desempenho das funções futuras. Tendo em conta essas funções, relativamente à área financeira, é considerado importante/muito importante a existência de um código de ética específico. Contudo, os valores éticos devem manter-se, independentemente, das funções que se desempenhe. A Academia Militar, ao formar os seus futuros oficiais, preocupa-se em transmitir competências, importantes, para o desempenho das funções futuras.

Relativamente à questão central deste trabalho, pode-se dizer que a ética, temática que assume grande importância actualmente em todas as áreas da sociedade, assume uma elevada importância no desempenho dos oficiais de Administração Militar. E como tal,

reconhece-se a sua importância na definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar, no desempenho das funções na área financeira. A ética deve orientar a conduta e os procedimentos do oficial no desempenho das suas funções. Os dois instrumentos apresentados, com a realização deste trabalho, pretendem ser as linhas orientadoras de toda a actividade do oficial de AdMil no que se refere à área financeira, além de poder ser um instrumento de apoio e salvaguarda na sua conduta diária.

Embora se definam códigos de ética e a Academia Militar se preocupe com uma adequada formação dos seus futuros oficiais, cada indivíduo é “produto” da sociedade e já possui determinados valores. Sendo esta, uma das razões pela qual se refere que a instituição é afectada pela evolução da sociedade.

## **6.2. Recomendações**

Para futuras investigações nesta área, recomenda-se que se faça uma abordagem a um maior número de inquiridos, e salienta-se a importância de o estudo se apoiar em bases, devidamente enquadradas, no que se refere à aplicação de sanções.

## **6.3. Limitações da investigação**

Na realização deste trabalho, alguns problemas condicionaram o estudo. A quantidade de respostas recebidas ficou muito aquém do pretendido. A elaboração do possível código de Conduta do oficial de Administração Militar e do perfil de competências do oficial de Administração Militar baseia-se nas respostas obtidas no reduzido universo dos inquiridos e entrevistados.

## **6.4. Desafios para futuras investigações**

Em futuras investigações nesta área, será de todo interessante verificar se o perfil e o código de Conduta do oficial de Administração Militar se poderão, realmente, aplicar, contribuindo assim para uma futura avaliação do desempenho do oficial de Administração Militar. Poderá ser alvo de uma próxima investigação determinar se o código de ética e o perfil de competências específicas deverão variar de acordo com o posto do oficial. Seria também interessante avançar com um estudo semelhante para determinar o perfil de competências específicas dos oficiais das restantes armas e serviços.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Livros**

BAPTISTA, António Manuel Pereira (2005). *Ética e administração no contexto da modernização da Gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas e no Exército em especial*, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.

CHANGEUX, Jean-Pierre (1993). *Fundamentos Naturais da Ética*, Instituto Piaget, Lisboa.

CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Academia Militar 21.<sup>a</sup> Cadeira Deontologia Militar*, Serviços Gráficos da Academia Militar, Lisboa.

DOLAN, Simon L. e GARCÍA, Salvador (2006). *Gestão por Valores*, BioRumo, Porto.

LEITÃO, Desidério Manuel Vilas e ROSINHA, António Palma. *Ética e Liderança “Uma Visão Militar e Académica”*, Academia Militar, Lisboa.

PLATÃO. *Diálogos III Apologia de Sócrates, Críton, Fédon*, Europa-América, Mem Martins.

RÊGO, Arménio, CUNHA, Miguel Pina e, COSTA, Nuno Guimarães da, GONÇALVES, Helena e CARDOSO, Carlos Cabral (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*, Editora RH, Lisboa.

SOARES, Luís Miguel Pereira (2008). *A Ética na Administração Pública*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez (1995). *Ética*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

### **Artigos em revistas**

BRAVO, Ana Bela Santos (2004). “A Reforma da Administração Pública: contributo para a sua aplicação à Administração Militar”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 1, p. 137-159.

COELHO, Manuela Sarmiento (2004). “A Ética e Gestão”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 1, p. 179-188.



ESCORREGA, Luís Carlos Falcão (2009). “A Responsabilidade Financeira dos Comandantes, Directores ou Chefes: Sua aplicação nos três Ramos das Forças Armadas”, in Vários, *Boletim de Formação Investigação e Doutrina do Instituto de Estudos Superiores Militares*, N.º 6, Maio, p. 119-170.

LEITÃO, Desidério Manuel Vilas (2005). “Ética – Porquê a Ética”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 217-226.

LUZ, José Carlos Mendonça da (1989). “A Evolução do Ensino da Administração no IAEM”, in Vários, *Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares*, N.º 22, Novembro, p. 75-92.

MELO, Carlos Nuno Gomes e Simões de (2005). “Pensamentos Sobre Ética Individual, Individualismo, Egoísmo, Generosidade e Competição”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 227-236.

QUINTA, Paulo Jorge Caiadas da (2007). “O Contexto Evolutivo da Administração Pública”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 8, p. 213-235.

QUINTA, Paulo Jorge Caiadas da (2008). “Evolução e Caracterização da Administração Pública Portuguesa”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 10, p. 185-229.

SARMENTO, Pedro e SARMENTO, Maria Manuela (2005). “Subsídios para a Modernização da Administração Pública”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 4, p. 141-152.

SARMENTO, Maria Manuela e DUARTE, Maria Manuela (2005). “A Contabilidade Financeira como um sistema de informação ambiental nas organizações”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 185-200.

TINTO, Germano de Jesus Barge Rio (2009). “Reflexões sobre a Administração de Empresas em Contexto de Crise Económica e Financeira”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, VI Série N.º 12, p. 209-214.

VENÂNCIO, José Pedro Gonçalves, NOGUEIRA Leonel Carvalho Batista et al (2005). “Os Valores Enquanto Factores de Coesão na Instituição Militar”, in Vários, *Proelium Revista da Academia Militar*, N.º 3, p. 305-311.

### **Artigos em revistas on-line**

BARRENTO, António Eduardo Queiroz Martins (2007). “Instituição Militar – Alguns Problemas Actuais”, in Vários, *Revista Militar*, n.º 2471. Internet: <http://www.revistamilitar.pt>, consultado em 15-06-2010.

EANES, António Ramalho (2008). “Conferência – Os Valores da Nação e o Papel das Forças Armadas nas Sociedades Desenvolvidas”, in Vários, *Revista Militar*, n.º 2479. Internet: <http://www.revistamilitar.pt>, consultado em 15-06-2010.

SARMENTO, Manuela e SILVA, Nuno Araújo da (2006). “A Qualidade na Administração Pública – Uma Necessidade Urgente”, in Vários, *Revista Militar*, n.º 2451. Internet: <http://www.revistamilitar.pt>, consultado em 15-06-2010.

SANTO, Gabriel Augusto do Espírito Santo (2006). “O Ensino Superior Militar, *Revista Militar*” in Vários, *Revista Militar*, n.º 2440. Internet: <http://www.revistamilitar.pt>, consultado em 15-06-2010.

SÉRGO, Joaquim Silveira (2009). “X Congresso Nacional Novos Equilíbrios – Sair da Crise”, in Vários, *Cidadania e Defesa Boletim Informativo*, n.º 37. Internet: <http://www.aacdn.pt>, consultado em 17-06-2010.

### **Documentos on-line**

A ferrugem da corrupção, <http://www.ver.pt>, consultado em 14-06-2010.

A Reforma da Administração Pública em Portugal, Manuel Vieira Mendes, <http://www.stfpn.pt>, consultado em 06-07-2010.

Administração Pública e Privada, <http://octalberto.no.sapo.pt>, consultado em 25-06-2010.

Administração Militar, Portal do Exército, <http://www.exercito.pt>, consultado em 22-06-2010.

Carta Ética da Administração Pública, <http://www2.iscsp.utl.pt>, consultado em 12-06-2010.

Código de ética dos empresários e gestores, <http://www.paroquias.org>, consultado em 14-06-2010.

Código de ética e deontologia profissional dos Revisores Oficiais de Contas, <http://www.oroc.pt>, consultado em 18-07-2010.

Código Deontológico dos Técnicos Oficiais de Contas, <http://www.otoc.pt>, consultado em 18-07-2010.

Conselho de Avaliação do Ensino Superior Universitário, <http://www.academiamilitar.pt>, consultado em 16-06-2010.

Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional [2005], <http://www.parlamento.pt>, consultado em 06-07-2010.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, <http://www.priberam.pt>, consultado em 12-06-2010.

Dimensão ética da conduta das empresas e dos trabalhadores: Factos empíricos de um estudo exploratório realizado em Portugal, <http://web.ebscohost.com>, consultado em 21-06-2010.

Direcção de Finanças, Portal do Exército, <http://www.exercito.pt>, consultado em 25-06-2010.

Inspecção-Geral do Exército, Portal do Exército, <http://www.exercito.pt>, consultado em 08-06-2010.

Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), <http://www.emfa.pt>, consultado em 22-06-2010.

Ética de A a Z, <http://www.ver.pt>, consultado em 14-06-2010.

Ética personal y profesional: la Economía y los economistas, <http://web.ebscohost.com>, consultado em 21-06-2010.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, <http://www.iscac.pt>, consultado em 09-07-2010.

Manifesto Ética Global para a Economia Consequências para os Negócios Globais, <http://www.apee.pt>, consultado em 22-06-2010.

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar, <http://www.academiamilitar.pt>, consultado em 22-07-2010.

Portal do Exército, <http://www.exercito.pt>, consultado em, 06-06-2010.

Programa Estatístico do Google, <https://www.google.com>, consultado em 01-08-2010.

Relatório: Concretização dos objectivos do Processo de Bolonha na Academia Militar, Dezembro de 2008, <http://www.academiamilitar.pt>, consultado em 22-06-2010.

### **Legislação**

LEI n.º 11/89. *D. R. I Série*, 125 (01-06-89), 2096-2097.

LEI n.º 100/2003. *D. R. I Série-A*, 265 (15-11-03), 7800-7821.

LEI n.º 54/2008. *D. R. I Série*, 171 (04-09-08), 6189-6190.

LEI ORGÂNICA n.º 2/2009. *D. R. I Série*, 140 (22-07-09), 4667-4684.

DECRETO-LEI n.º 61/2006. *D. R. I Série-A*, 57 (21-03-06), 2044-2050.

DECRETO-LEI n.º 289/2000. *D. R. I Série-A*, 263 (14-11-00), 6425-6438.

DECRETO-LEI n.º 231/2009. *D.R. I Série*, 179 (15-09-09), 6422-6428.

DECRETO-LEI n.º 27/2010. *D. R. I Série*, 63 (32-03-10), 1055-1069.

DIRECTIVA N.º 05/QMG/10, EM/CmdLog, LISBOA (15-01-10).

*“A Dimensão Ética na Gestão Financeira: a sua importância para a definição do perfil de competências específicas do oficial de Administração Militar”*

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Questionário aplicado aos oficiais de Administração Militar**

### **1. Qual é o seu posto?**

Alferes	<b>6</b>	18%
Tenente	<b>7</b>	21%
Capitão	<b>12</b>	36%
Major	<b>2</b>	6%
Tenente-coronel	<b>4</b>	12%
Coronel	<b>2</b>	6%
General	<b>0</b>	0%

### **2. Qual é a área em que desempenha funções?**

Área da logística	<b>13</b>	39%
Área financeira	<b>20</b>	61%

### **3. Qual é a função que desempenha?**

Chefe da SLog/UnAp/EME; Chefe Subsecção Financeira; Subdirector da DFin; Consultor; Chefe da Subsecção Financeira; Chefe da SSRF; Adjunto Financeiro; Chefe da Subsecção Financeira; Chefe SSF; Chefe da SSFin; Chefe de Repartição; Chefe da RGFC/DFin; Adjunto Gabinete Reabastecimento e Serviços - Direcção de Formação – EPS; Chefe do Gabinete de reabastecimento e Serviços; Chefe da Subsecção Financeira; Comandante de companhia de formação; Comandante de Pelotão; Chefe da Secção de Programação Avaliação e Estudos Técnicos; Chefe da Secção Logística; Chefe Secção; Comandante de Companhia; Adjunto Financeiro; Comandante de Batalhão; Comandante EPS; Chefe do Gabinete de Finanças Públicas; Adjunto da Programação/SPAET/DF/EPS; Adjunto para a Avaliação; 2º Comandante de Companhia; Chefe Secção Finanças e Contabilidade do Centro de Finanças do Comando da Logística; Adjunto Financeiro; Dir Curso ADMIL na AM; Chefe da Secção de Orçamento; Adjunto Financeiro.

**4. Quais os princípios éticos que entende serem mais importantes no desempenho das suas funções?**

É possível seleccionar mais do que uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

Honestidade	<b>22</b>	67%
Lealdade	<b>21</b>	64%
Equidade	<b>2</b>	6%
Respeito para com os outros	<b>10</b>	30%
Integridade	<b>15</b>	45%
Responsabilidade	<b>27</b>	82%
Competência	<b>24</b>	73%
Confidencialidade	<b>3</b>	9%
Flexibilidade	<b>9</b>	27%
Outro	<b>3</b>	9%
(verdade, gestão de RH, adaptabilidade)		

**5. A Academia Militar contribuiu para a aquisição de valores éticos relevantes para o desempenho das suas funções?**

Sim	<b>29</b>	88%
Não	<b>4</b>	12%

**6. Quais os valores éticos transmitidos pela Academia Militar?**

Honestidade	<b>18</b>	60%
Lealdade	<b>28</b>	93%
Equidade	<b>5</b>	17%
Respeito para com os outros	<b>13</b>	43%
Integridade	<b>16</b>	53%
Responsabilidade	<b>22</b>	73%
Competência	<b>9</b>	30%
Confidencialidade	<b>3</b>	10%
Flexibilidade	<b>8</b>	27%
Outro	<b>2</b>	7%
(capacidade de liderança, camaradagem)		

É possível seleccionar mais do que uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

**7. A Academia Militar contribuiu para a aquisição de valores éticos importantes para a sua vida profissional?**

Sim	<b>29</b>	88%
Não	<b>4</b>	12%

**8. Quais os valores éticos transmitidos pela Academia Militar?**

Honestidade	<b>15</b>	52%
Lealdade	<b>23</b>	79%
Equidade	<b>4</b>	14%
Respeito para com os outros	<b>12</b>	41%
Integridade	<b>15</b>	52%
Responsabilidade	<b>25</b>	86%
Competência	<b>14</b>	48%
Confidencialidade	<b>4</b>	14%
Flexibilidade	<b>6</b>	21%
Outro (capacidade de liderança)	<b>1</b>	3%

É possível seleccionar mais do que uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

**9. Qual a importância de existir um código de ética específico para os Oficiais de Administração Militar na área da Gestão Financeira?**

1 - Muito importante	<b>16</b>	49%
2	<b>7</b>	21%
3	<b>5</b>	15%
4	<b>2</b>	6%
5 - Nada importante	<b>3</b>	9%

**10. Deverão os valores éticos variar consoante as funções desempenhadas?**

Sim	<b>6</b>	18%
Não	<b>27</b>	82%



**11. Quais os princípios éticos que entende serem mais importantes no desempenho das funções de qualquer Oficial de Administração Militar na área da Gestão Financeira?**

Honestidade	<b>27</b>	82%
Lealdade	<b>18</b>	55%
Equidade	<b>2</b>	6%
Respeito para com os outros	<b>7</b>	21%
Integridade	<b>20</b>	61%
Responsabilidade	<b>29</b>	88%
Competência	<b>26</b>	79%
Confidencialidade	<b>4</b>	12%
Flexibilidade	<b>3</b>	9%
Outro	<b>1</b>	3%
(independência)		

É possível seleccionar mais do que uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

**12. Podem as virtudes e valores militares substituir um código de ética específico para o Oficial de Administração Militar na área da Gestão Financeira?**

1 - Sim, claramente	<b>7</b>	21%
2	<b>6</b>	18%
3	<b>10</b>	31%
4	<b>9</b>	27%
5 - Não, de forma alguma	<b>1</b>	3%

**13. Quais são as virtudes militares mais importantes para o desempenho das funções do Oficial Militar na área da Gestão Financeira?**

Lealdade e nobreza de carácter	<b>25</b>	89%
Sentimento de honra e do dever	<b>26</b>	93%
Coragem	<b>7</b>	25%
Disciplina	<b>22</b>	79%
Espírito de sacrifício	<b>9</b>	32%
Patriotismo	<b>3</b>	11%
Camaradagem	<b>9</b>	32%
Outro	<b>1</b>	4%
(honestidade)		

É possível seleccionar mais do que uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

## **APÊNDICE B – Entrevista**

Chefe da Subsecção Financeira da EPS - Alf. Ferreira

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

As principais responsabilidades que eu considero mais exigentes na execução da função de Chefe da Subsecção Financeira (SSF) são: Coordenar e superintender todas as actividades no âmbito financeiro da U/E/O a que pertencem, e aconselhar o chefe da Secção Logística quanto aos preceitos legais e regulamentares, directivas superiores e outros assuntos do âmbito da gestão financeira. Existem bastantes dificuldades que estão inerentes à função de Chefe da SSF e às duas principais responsabilidades que eu enumerei enquanto Chefe da SSF da Escola Prática dos Serviços (EPS), porque actualmente os recursos financeiros são escassos e na nossa Instituição cada vez mais, sendo necessário um apoio à tomada de decisão económica, eficaz e eficiente.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

A imagem e a identidade das organizações resultam cada vez mais, para além do seu desempenho económico e financeiro, dos princípios, valores e comportamentos que assumem. Um chefe da SSF tem que ter valores, princípios que se coadunam com a organização que servimos que é o Exército Português. Alguns comportamentos menos éticos têm prejudicado a vida e a imagem das organizações. Posto isto, considero que um chefe da SSF tem que ser responsável, pois tem que responder às solicitações oportunamente e de acordo com os prazos estabelecidos superiormente e aconselhar tecnicamente, no âmbito financeiro, os seus superiores. Também considero a honestidade como pilar importantíssimo na função de chefe da SSF, pois como lidamos com recursos financeiros e estes se encontrarem cada vez mais escassos é importante sermos honestos, íntegros e leais para com os nossos superiores, pares e inferiores hierárquicos de modo que através do exemplo dado por nós, possamos incutir esse pensamento e espírito nos outros de maneira que todos juntos façamos uma organização melhor. No actual mundo em que vivemos, cada vez mais é necessário ter competência pois é essencial para o desenvolvimento da organização e para dar credibilidade aos actos e afirmações executadas pelo chefe da SSF.

**3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Como sabe não tenho muita percepção na evolução no comportamento ético dos oficiais de Administração Militar ao longo dos anos, pois ingressei há pouco tempo nesta vida, não tendo ainda percepção para alguns assuntos, entre os quais este. No entanto é importante salientar que em todas as organizações, ao longo dos anos, o pensamento e os comportamentos das pessoas tendem a evoluir e a acompanhar a sociedade. Muitos comportamentos éticos mudam, mas os fins mantêm-se, que é o sucesso organizacional. Por isso é normal que houvesse evolução nos comportamentos éticos do oficial de Administração Militar, no entanto estes acompanharam sempre a organização e evolução do Exército.

**4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A Academia Militar é uma Escola de Valores. Os valores como a integridade, honestidade, responsabilidade, competência, lealdade, entre outros, são cultivados e praticados diariamente e constantemente pelos alunos da Academia Militar. Na minha opinião esses valores cultivados durante a formação de um oficial de Administração Militar são muito importantes para a execução das funções no âmbito financeiro, pois como já referi anteriormente e na actual conjuntura económica e financeira é necessário que as pessoas responsáveis por superintender tecnicamente estes recursos serem praticantes dos valores referidos, de modo os superiores, pares e inferiores tenham confiança nos nossos actos e que sejam influenciados para praticarem esses valores para um futuro melhor da nossa organização.

## **APÊNDICE C – Entrevista**

Chefe da Subsecção Financeira da AM - Cap. Coimbra

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

Das funções de Adjunto Financeiro, as que mais exigem são as requisições para o exterior, lançar facturas, pagamentos, controlar contas de bancos, controlar as receitas próprias, verificar que os concursos públicos estão de acordo com a lei e responder aos pedidos feitos pelo escalão superior, desde o comandante ao tenente-coronel.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

Para se conseguir gerir determinadas situações é necessário, por vezes, muita flexibilidade, isto é, como nos encontramos numa instituição militar existe uma hierarquia, a qual temos que respeitar. No entanto, as nossas funções têm que ser desempenhadas correctamente e dentro da legalidade, e por vezes torna-se muito complicado responder a todos os pedidos. É no sentido de gerir toda esta situação que é preciso muita flexibilidade e bom senso. Além disso, estas funções exigem muita responsabilidade, confidencialidade, lealdade, competência e a aceitação do cargo militar.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Julgo que sim. Cada vez mais a nossa actividade é fiscalizada por entidades externas ao Exército e nos regemos por lei geral, ou seja, o que se aplica às entidades civis também se aplica ao Exército, tendo que apresentar as suas contas ao Tribunal de Contas. Orientamo-nos, assim, por leis civis. A evolução nas atitudes e comportamento advém da fiscalização externa e interna, a que estamos submetidos, e ao orçamento, cada vez mais, a apertar, há assim, uma necessidade de gerir melhor. O próprio sistema informático impossibilita que haja determinado tipo de fraudes. Ao longo dos anos houve uma adaptação do Exército à evolução da sociedade.

**4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

No dia-a-dia é que se aprende. A Academia Militar confere conhecimentos teóricos, responsabilidade, ajuda-nos a lidar com determinadas situações, mas a prática é que nos dá experiência.

## **APÊNDICE D – Entrevista**

Chefe da Secção de Auditoria do CFin do CmdLog - TCor Baptista

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

As funções mais exigentes passam pela tentativa de normalização de todos os procedimentos. Enquanto chefe da Secção de Auditoria, o mais exigente passa pela elaboração do plano da auditoria e a sua execução, tudo o que seja relacionado com contratos públicos, ajudas de custo, horas extraordinárias, prestação de contas e criação de instrumentos de controlo.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

No desempenho destas funções, bem como outra qualquer, deve-se saber mais do que os colaboradores, pois como é que eu vou exigir a alguém que faça uma coisa quando eu não sei fazer? Saber fazer é essencial para quem tem que comandar, é uma exigência para se ser um bom gestor/líder/chefe. Deve-se ter em atenção ao comportamento, deve-se ter discernimento para distinguir as situações e deve-se ter competência.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Não senti nenhuma evolução. Somos produto da sociedade e da nossa personalidade. Estamos perante uma crise de valores.

### **4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

Há um conflito de gerações. No meu tempo contribuiu. Primeiramente o comportamento, depois as competências. Actualmente, há uma componente mais prática. A alteração do enquadramento legal na área financeira actualmente é mais exigente.

## **APÊNDICE E – Entrevista**

Auditor do CFin do CmdLog - Cap. Silva

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

É muito complicado fazer a auditoria no Exército. Não há nada definido, nada concreto. Além disso, é difícil validar as Demonstrações sem algo palpável e sem meios para fazer essa mesma validação. Há uma lacuna na formação para executar estas funções, o que sei foi através da prática. Nestas funções as exigências com que me deparo, não são a nível da prática, mas sim a nível dos conhecimentos, pois a auditoria exigida é uma auditoria completa, ou seja, é uma auditoria quer em âmbito financeiro quer em âmbito processual.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

Na auditoria há aspectos fundamentais a ter em conta, nomeadamente, respeito pelo trabalho dos outros, imparcialidade na análise das situações e existência de um comportamento correctivo e de apoio, e não um comportamento de fiscalização e punição. Respeito pelo trabalho dos outros, pois na auditoria, quando um auditor chega a uma unidade é fácil dizer o que está mal, é fácil dizer o que deve ser feito segundo o que está nos livros, complicado é aplicar e dimensionar a toda a unidade o que deve ser feito. Existência de um comportamento correctivo e de apoio e não um comportamento de fiscalização e punição, na medida em que, o auditor não deve estar com o objectivo de descobrir onde está o erro para punir o culpado. A punição é a maneira mais simples de abordar o problema. O auditor deve sim, apoiar e ajudar a solucionar formas de rentabilizar, quer nos recursos humanos quer no factor tempo.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Sim, houve uma evolução. Antes, as unidades apresentavam a sua contabilidade ao Centro de Finanças e este era responsável por apresentar ao Tribunal de Contas, recaindo a responsabilidade sobre o Centro de Finanças. Actualmente, apesar de o Exército apresentar conta única ao Tribunal de Contas, se existir algum erro, a culpa incide sobre a unidade em questão. A responsabilidade total da contabilidade de cada unidade é única e exclusivamente do seu adjunto financeiro. Isto obriga a que as pessoas saibam

concretamente o que estão a fazer, obrigando assim, a uma maior exigência técnica, mais conhecimentos e mais responsabilidade nos actos, por parte de quem os pratica.

**4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A Academia Militar é uma universidade, tem que respeitar as normas das universidades, mas sabe concretamente qual o destino das pessoas que forma e poderia prepará-las melhor. O tirocínio, sendo parte da Academia Militar, é entendido como um estágio. Enquanto nos anos anteriores são fornecidas bases científicas e gerais do oficial, nesta fase, vai dar-se oportunidade ao futuro ao oficial de saber como as coisas funcionam, e aqui, a exigência deveria ser maior. Relativamente aos valores éticos foram bem transmitidos pela Academia.



## **APÊNDICE F – Entrevista**

Chefe da Secção de Auditoria do CFin do CFT - TCor Rita

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

A coordenação entre as 27 U/E/O sob apoio técnico deste CFin no que diz respeito aos procedimentos a adoptar segundo o Código de Contratos Públicos e Plano Oficial de Contabilidade Pública. Para além deste aspecto, importa ainda referir, como responsabilidades de grande exigência, as auditorias que se realizam anualmente às U/E/O, em que se torna necessário adoptar procedimentos consistentes e uniformes.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

Conhecimentos técnicos, transparência, independência, mecanismos de alerta (sistema de controlo interno) e postura activa.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Certamente que houve grande evolução nas atitudes de comportamento ético. Primeiro, pelo grande salto que houve da contabilidade orçamental para a contabilidade patrimonial, onde é necessário adoptar os procedimentos inscritos no POCP e CCP, nomeadamente os princípios contabilísticos geralmente aceites. Segundo, o conjunto de instruções transmitidas pelo Tribunal de Contas que ajudam a regular o comportamento ético exigido aos oficiais de AdMil. Tudo isto se deveu à transição da Contabilidade Militar, a qual só as Forças Armadas tinham conhecimento, para a Contabilidade Patrimonial (POCP), permitindo uma melhor avaliação de desempenho entre as diversas organizações da Administração Pública.

### **4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A AM pelo conjunto de princípios que transmite ao longo dos anos do curso tem papel fundamental no perfil de competências do futuro oficial de AdMil, nomeadamente através das valências científicas da área da gestão, bem como de outras valências de âmbito comportamental. A componente da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos poderá ser um pouco mais desenvolvida, de forma a que o impacto com a realidade seja mais suave.

## **APÊNDICE G – Entrevista**

Chefe da Secção de Auditoria do CFin do CFG - Major Santos

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

A realização dos planos de auditorias e a sua execução, na medida em que não há uniformidade dos procedimentos. Também é exigente, tudo o que se refere aos contratos públicos.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

As atitudes são sempre pessoais, variando de pessoa para pessoa. Na minha opinião pessoal tenho procurado pautar a minha conduta pelos ditames da responsabilidade, lealdade, sentido do rigor, análise crítica das situações observadas, sobretudo ao nível das auditorias financeiras que promovo junto das U/E/O da área de apoio do CFG. Acima de tudo procuro colocar todo o meu empenho na missão que me está conferida que é antes de tudo procurar o bom funcionamento na área financeira da instituição que sirvo, Exército, em prol do País para que os recursos colocados à disposição sejam empregues da melhor forma possível.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Sinto que de certa forma houve algumas alterações que têm vindo a ser solicitadas aos oficiais de AdMil, sobretudo ao nível das ferramentas que têm sido aplicadas na área da Administração dos Recursos Financeiros.

### **4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A contribuição da AM é e será sempre determinante. Para essa posição contribuirá a gestão dos recursos humanos que é preconizada pelo SAM, a quando da colocação de oficiais de AdMil na AM, para formar os futuros oficiais de AdMil. A actualização curricular dos cursos ministrados na AM na área da Contabilidade/Economia/Finanças Públicas/Gestão Financeira/Fiscalidade é outra das questões que deverá ser devidamente ponderada no sentido de proporcionar aos formandos nestas áreas as ferramentas necessárias para o seu eficiente desempenho na área financeira, principalmente.

## **APÊNDICE H – Entrevista**

Chefe da Repartição de Gestão de Finanças e Contabilidade da DFin - TCor Barnabé

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

A minha repartição é responsável pela prestação de contas às entidades de controlo externo do Estado. É também responsável pela gestão global da tesouraria do Exército, pela elaboração de toda a contabilidade financeira e patrimonial do Exército, e ainda pelo cumprimento de todas as obrigações fiscais do Exército (autorizações de situações tributárias, IVA reembolsável...). Diariamente o que dá mais trabalho é a gestão da tesouraria do Exército, e a necessidade do cumprimento dos prazos legais, caso contrário, não se consegue obter em tempo útil os recursos financeiros do Exército. Além disso, também há que respeitar o cumprimento dos prazos no que concerne à prestação de contas do Tribunal de Contas e no que se refere às obrigações fiscais.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

Para o desempenho destas funções é necessário elevado sentido de responsabilidade, competência profissional e integridade de carácter.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

No decurso da minha carreira militar e no exercício das funções que me têm sido cometidas, não me apercebi de qualquer evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de AdMil. De facto, penso que essas características são intemporais e é difícil estabelecer comparações num determinado período. Pode talvez afirmar-se, embora com algum grau de subjectividade, que a maior exigibilidade técnica para o exercício das funções, implica maior grau de especialização e actualização de conhecimentos e por essa via uma maior consciencialização no decurso da vida profissional.

### **4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A AM é muito importante. No decurso da vida académica de um aluno da AM, são-lhe inculcados um conjunto de princípios éticos, próprios da vida militar. Por outro lado, o curso foi planeado para fornecer o conjunto de competências consideradas adequadas ao oficial de

AdMil. Deve atender-se contudo à necessidade de uma contínua formação profissional, indispensável para que em cada momento, cada indivíduo reúna as competências adequadas e actualizadas para as suas funções.

## **APÊNDICE I – Entrevista**

Director da Direcção de Finanças - MGen Jesus da Silva

### **1. Das suas responsabilidades na função que desempenha, quais são as que entende serem mais exigentes?**

As minhas preocupações essenciais são obter uma estruturação orgânica do sistema financeiro que corresponda às necessidades de apoio ao CEME e às responsabilidades de cada nível de decisão. Outro aspecto é a qualidade, oportunidade e adequação da informação a cada nível de decisão. Por último, garantir um eficiente sistema de controlo interno, no sentido de que, aquando a prestação de contas, estas estejam isentas de erros e omissões. Obter estes três desideratos: estrutura orgânica eficaz e eficiente, qualidade da informação e o controlo interno adequado, são as minhas preocupações.

### **2. Numa visão de atitudes e comportamento ético, quais são as características que considera mais importantes para desempenhar estas funções?**

Numa visão de atitudes e comportamento ético, as características devem ser, essencialmente: lealdade, honestidade, isenção, interacção, especificidade técnica, rigor e assertividade nas informações prestadas.

### **3. Ao longo dos anos, sente que houve alguma evolução nas atitudes e comportamento ético exigido aos oficiais de Administração Militar? Como explica essa evolução?**

Relativamente às atitudes e comportamentos, estes têm-se mantido constantes. Poderá haver actualmente, porque o ambiente externo o condiciona, é uma maior consciencialização por parte das pessoas que trabalham nesta área, visto que estamos a trabalhar com dinheiros públicos. Pois uma menos boa gestão desses dinheiros põe em causa o bom nome da instituição, além de ser um desperdício de recursos. No que se refere às atitudes do militar, deve procurar uma utilização em pleno e em tempo oportuno dos recursos que o Exército põe à disposição.

### **4. Em que medida é que a Academia Militar contribui para o perfil de competências do futuro oficial de Administração Militar no âmbito da gestão financeira?**

A AM contribui com uma formação cívica e militar, e uma formação técnica específica da área da AdMil. As virtudes militares assentam como base nessa formação.

## APÊNDICE J – Análise das entrevistas aplicadas

	<b>1ª Questão</b>	<b>2ª Questão</b>
<b>1ª Entrevista</b>	Coordenar e superintender todas as actividades no âmbito financeiro; Aconselhar o chefe da SecLog quanto aos preceitos legais e regulamentares, directivas superiores e outros assuntos do âmbito da gestão financeira;	Responsabilidade Honestidade Integridade Lealdade Competência
<b>2ª Entrevista</b>	Elaborar requisições para o exterior; Lançar facturas, pagamentos, controlar contas de bancos, controlar as receitas próprias; Verificar a legalidade dos concursos públicos; Responder aos pedidos do escalão superior;	Responsabilidade Confidencialidade Lealdade Competência Aceitação do cargo militar Flexibilidade Bom senso (discernimento)
<b>3ª Entrevista</b>	Elaborar o plano de auditoria e sua execução; Funções relacionadas com contratos públicos, ajudas de custo, horas extraordinárias, prestação de contas e criação de instrumentos de controlo; Normalizar todos os procedimentos;	Saber fazer Discernimento Competência
<b>4ª Entrevista</b>	Validar as Demonstrações sem algo palpável e sem meios para fazer essa mesma validação;	Respeito pelo trabalho dos outros Imparcialidade Comportamento correctivo e de apoio
<b>5ª Entrevista</b>	Coordenar entre as U/E/O os procedimentos a adoptar; Adoptar procedimentos consistentes e uniformes;	Postura activa Competência Transparência Independência
<b>6ª Entrevista</b>	Planeamento e execução de auditorias; Assuntos relativos ao CCP;	Empenho Responsabilidade Lealdade Sentido do rigor Análise crítica
<b>7ª Entrevista</b>	Gerir a tesouraria do Exército; Cumprir os prazos legais;	Responsabilidade Competência Integridade
<b>8ª Entrevista</b>	Obter estrutura orgânica eficaz e eficiente; Obter qualidade da informação; Obter controlo interno adequado;	Lealdade Honestidade Isenção (Independência) Interacção Competência Rigor Assertividade

	3ª Questão	4ª Questão	
1ª Entrevista	Não tem muita percepção, ingresso há pouco; Sim; Pensamento e comportamentos tendem a evoluir e a acompanhar a sociedade;	Escola de Valores;	
2ª Entrevista	Sim; Fiscalização externa e interna; Necessidade de gerir melhor; Evolução da sociedade;	Conhecimentos teóricos; Responsabilidade; Ajuda a lidar com determinadas situações;	
3ª Entrevista	Não; Produto da sociedade e da personalidade.	Comportamento; Competências; Componente prática;	
4ª Entrevista	Sim; Maior exigência técnica; Mais conhecimentos; Mais responsabilidade;	Poderia preparar melhor; Bases científicas e gerais; Valores éticos bem transmitidos;	
5ª Entrevista	Sim; Maior exigência técnica; Maior exigência de conhecimentos;	Conjunto de princípios; Valências científicas; Valências comportamentais;	
6ª Entrevista	Sim; Maior exigência das ferramentas (técnica);	Competências específicas;	
7ª Entrevista	Não; Maior exigência técnica; Maior especialização e actualização de conhecimentos; Maior consciencialização;	Conjunto de princípios éticos; Competências específicas; Valores; Molda comportamentos;	
8ª Entrevista	Não; Ambiente externo condiciona; Maior consciencialização;	Formação cívica e militar; Formação técnica específica; Virtudes militares;	
	2ª Questão	3ª Questão	4ª Questão
Respostas mais frequentes	Competência Responsabilidade Lealdade	Evolução da sociedade Maior exigência técnica Maior especialização	Valores Conhecimentos teóricos/competências Comportamentos

Quadro J.1. – Resumo da análise das entrevistas

## **APÊNDICE L – Competências do oficial do Exército Português**

<b>ACADEMIA MILITAR</b>
<b>DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS</b>

### **1. Competências Organizacionais**

<b>A Competência</b>	<b>B Definição</b>
1.1. Visão	Define e expressa claramente o futuro para a organização baseado em factores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica.
1.2. Envolvimento e Comprometimento com a Organização	Adere voluntariamente à cultura organizacional
1.3. Burocrático / Administrativa	Gere os procedimentos administrativo/burocrático necessários ao desempenho do serviço pelo qual é responsável
1.4. Tecnologia de Informação e Comunicação	Demonstra conhecimento, aptidão, abertura e utiliza as tecnologias como meio de transmissão e/ou processamento de Informação
1.5. Valorização Pessoal	Demonstra comportamentos que evidenciam a procura activa de novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir ou se antecipar a novos requisitos e exigências profissionais.
1.6. Conhecimento Técnico e Tático	Aplica adequada e correctamente conhecimentos técnicos e táticos requeridos pela situação.
1.7. Planeamento e Análise	Empreende acções para melhorar os resultados ou criar oportunidades de forma autónoma.
1.8. Supervisão	Verifica a execução de modo a garantir o cumprimento da missão para que, com oportunidade, se possam realizar as adequadas adaptações às mudanças de situação.
1.9. Autonomia e Iniciativa	Transmite aos outros o que deve ser feito de modo a que a execução seja conforme as suas intenções, com o que é melhor para a organização e para o cumprimento da missão, de acordo com a autoridade de que é investido.

### **2. Competências Cognitivas**

2.1. Inteligência Geral	Age em todas as circunstâncias de forma adaptada, resolvendo os problemas com eficácia.
2.2. Raciocínio Analítico	Compreende as situações e resolve os problemas, decompondo-os em elementos e avaliando-os de forma sistémica, sistemática e lógica
2.3. Pensamento Criativo	Produz ideias novas, em quantidade e qualidade.
2.4. Raciocínio Crítico	Vislumbra os reais problemas, analisa-os de vários prismas/pontos de vista e apresentar as melhores soluções incidindo nos pontos chaves.



2.5. Tomada de Decisão	2.5.1. Resolução de Problemas	Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções. Age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
	2.5.2. Consultar	Aconselha-se com os subordinados, pares e superiores, antes de introduzir mudanças que afectem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
	2.5.3. Decidir e julgar eficaz e eticamente	Opta pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos.

### 3. Competências Emocionais

3.1 Equilíbrio e Estabilidade Emocional	Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo.
3.2. Resiliência	Manifesta comportamentos que evidenciam recuperar rapidamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, altamente stressantes ou traumatizantes.
3.3. Auto Controlo	Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados. Consegue manter sangue-frio em situações de combate.
3.4. Auto Confiança	Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolher soluções e realizar tarefas de forma correcta em qualquer situação e sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a Informação necessária.
3.5. Assertividade	Alcança objectivos pessoais e profissionais de forma socialmente aceitáveis.
3.6. Adaptação / Flexibilidade	Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e grupos diferentes.

#### 4. Competências de Adestramento Militar e Físico

4.1. Aptidão Militar	Transmite as competências militares transversais no âmbito do combatente com as exigências da função ou missão que desempenha; demonstra conhecimentos ao nível da sobrevivência.
4.2. Aptidão Física	Revela aptidão física necessária ao cumprimento das missões que lhe são cometidas; possui vigor físico; revela resistência física necessária ao desempenho das funções; demonstra desembaraço e destreza física nos obstáculos que ultrapassa; cuida da sua condição, sendo exigente na preparação e manutenção física; apresenta coragem física e audácia; revela poder de recuperação no exercício das funções.

#### 5. Competências de Comando e Liderança

5.1. Comando e Direcção	Define objectivos, recolhendo e analisando Informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional.
5.2. Construção de Relações	5.2.1. Trabalho de equipa Realiza acções que potenciam os resultados do trabalho, pelo aproveitamento de todas as potencialidades e características dos vários intervenientes ou em colaboração inter-áreas funcionais, através da partilha de conhecimentos e experiências.
	5.2.2. Estabelecimento de relações interpessoais Constrói e mantém contactos amigáveis que contribuam para a realização dos objectivos de trabalho da equipa e da Instituição
	5.2.3. Abertura à multiculturalidade Respeita as crenças, valores e tradições culturais dos povos onde exerce as suas funções e demonstra à vontade a trabalhar em equipas multi e inter culturais.
	5.2.4. Motivação Usa técnicas de Influência que apelam à emoção ou à lógica para gerar entusiasmo no trabalho, compromisso perante os objectivos e confiança de forma a tornar-se um exemplo através dos seus comportamentos, consubstanciados na acção de comando.
	5.2.5. Apoio e valorização Revela proximidade com os outros de forma a conhecê-los, a perceber e preocupar-se com os seus problemas. Age com consideração, respeito, paciência mostrando empatia e apoio às preocupações e ansiedades dos outros. Zela pelo bem-estar físico, psicológico e pelos interesses dos subordinados, transmitindo uma atmosfera de confiança e de apoio.
5.3. Construção de redes	Estabelece, mantém e desenvolve contactos sociais que poderão ser fontes de Informação e apoio.

5.4. Influência	5.4.1. Persuasão	Promove ideias e projectos de forma convincente usando racionais fortes para os seus argumentos para construir uma ampla base de apoio
	5.4.2. Construção de confiança	Interage com os outros de modo a ganhar a sua confiança, acerca das suas intenções e as da organização.
	5.4.3. Impacto/Imagem	Gera um efeito específico sobre os outros a fim de conseguir a sua participação voluntária na acção de comando
	5.4.4. Negociação	Toma decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas
	5.4.5. Comunicação	Transmite uma ideia ou conjunto de ideias claras, precisas e concisas de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo.
5.5. Execução e Implementação		Implementa orientações relativas à execução de normas de procedimentos que devem ser seguidas no cumprimento de uma missão.

Quadro L.1. – Competências do Oficial do Exército Português

(Este quadro foi apresentado como resultado de um trabalho realizado e apresentado na Academia Militar, em 2009, da autoria do TCor A. Rosinha e TCor G. Antão)

## **APÊNDICE M – Relação dos oficiais de Administração Militar**

### **Oficiais de Administração Militar, no activo, em 2010**

<b>Posto</b>	<b>Nº de oficiais</b>
Alferes e Tenente	29
Capitão	53
Major	34
Tenente-coronel	42
Coronel	18
Oficiais Gerais	3
<b>Total</b>	<b>179</b>

Quadro M.1. – Relação dos oficiais de Administração Militar, no activo, em 2010

Nota: Estes valores encontram-se de acordo com a lista de antiguidades dos Oficiais do Serviço de Administração Militar, e a lista de antiguidades do Corpo de Oficiais Gerais, referidas a: 28-07-2010.